



STUDI ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN: STRATEGI PENINGKATAN BISNIS PADA LINGKUNGAN TURBULEN

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION STUDY: BUSINESS IMPROVEMENT STRATEGIES IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Evi Novitasari

Program Studi Manajemen, Institut Bakti Nusantara, Lampung

Email: evistiellampungtimur@gmail.com

Article Info

Article history :

Received : 19-01-2026

Revised : 20-01-2026

Accepted : 22-01-2026

Published : 24-01-2026

Abstract

The study of entrepreneurial orientation in strategic management continues to be the highlight. In a turbulent environment, entrepreneurial orientation becomes a strategy that can improve business performance. However, there are cons related to the relationship between entrepreneurial orientation and business performance directly. Therefore, the study of capabilities becomes an interesting study. The common thread of this research is to describe the capabilities possessed by individuals in business to be a crucial factor in encouraging entrepreneurial orientation towards business performance. The capabilities that researchers believe will be able to improve business performance are marketing capabilities and adaptive capabilities. Knowing the factors that can improve business performance is beneficial for businesses and companies to build strategies to maintain business performance in an uncertain environment. This research assists in developing studies related to entrepreneurial orientation, marketing capabilities, and adaptive capabilities.

Keywords: *Entrepreneurial Orientation, Adaptive Capabilities, Marketing Capabilities*

Abstrak

Studi mengenai orientasi kewirausahaan pada stratejik manajemen adalah studi yang terus mendapatkan sorotan. Pada lingkungan yang turbulen, orientasi kewirausahaan menjadi strategi yang mampu meningkatkan kinerja bisnis. Akan tetapi terdapat kontra terkait hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis secara langsung sehingga studi mengenai kapabilitas menjadi studi yang menarik. Tujuan dari studi ini adalah menguraikan kapabilitas yang dimiliki oleh individu dalam bisnis sebagai faktor krusial dalam mendorong orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Adapun kapabilitas yang peneliti yakini akan mampu meningkatkan kinerja bisnis adalah kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas adaptif. Mengetahui faktor yang dapat meningkatkan kinerja bisnis bermanfaat bagi pebisnis maupun perusahaan untuk membangun strategi demi mempertahankan kinerja bisnis di lingkungan yang tidak pasti. Penelitian ini akan membantu dalam mengembangkan studi terkait orientasi kewirausahaan, kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas adaptif.

Kata kunci: *Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas Adaptif, Kapabilitas Pemasaran*

PENDAHULUAN

Pada penelitian *Strategic Management (SM)*, faktor *firm's interior* (eksternal) dan *firm's environment* (eksternal) merupakan faktor yang penting bagi perusahaan untuk membangun *Sustainable Competitive Advantage* (Guerras-Martín, 2014). Faktor eksternal seperti lingkungan yang tidak pasti dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pada kondisi lingkungan yang



terus menerus berubah, penentu kebijakan seperti manajer utama harus mampu menerima perubahan dan melakukan inovasi (Yoo & Kim, 2019).

Peneliti terdahulu menyarankan untuk menerapkan strategi *Entrepreneurial Orientation* (EO) atau orientasi kewirausahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Eshima & Anderson, 2017). Konsep EO bukan konsep baru dan dikenal pula sebagai konsep *Corporate Entrepreneurship* merupakan salah satu konsep yang populer diantara para peneliti *Strategic Management* (Urbano et al, 2022). EO pada dasarnya memiliki arti bahwa organisasi yang memiliki jiwa kewirausahaan sebagai atributnya (Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby, & Eshima, 2015).

Dalam pendekatan *Resource-based View (RBV)*, kapabilitas perusahaan memiliki peran penting untuk mencapai *competitive advantage*. Sementara itu, penelitian-penelitian terdahulu menemukan kapabilitas pada organisasi dapat membantu memediasi hubungan EO dan kinerja perusahaan secara positif (Sok et.al, 2017; Pratono & Mahmood, 2015; Roostika, 2019). Pada lingkungan yang tidak stabil seperti pada krisis, kapabilitas adaptif dibutuhkan oleh perusahaan maupun bisnis untuk mempertahankan *competitive advantage* (Ali, Sun, & Ali, 2017). Kapabilitas adaptif berkaitan dengan bagaimana perusahaan dapat merespon perubahan yang terjadi dengan mengumpulkan informasi, melakukan manajemen perubahan, dan *endure disruptions* (Ali, Sun, & Ali, 2017). Kapabilitas adaptif diyakini mampu mendukung kinerja bisnis dan inovasi bisnis baik pada UKM di Indonesia (Munawar, 2019) dan di Pakistan (Ali, Sun, & Ali, 2017).

Sementara itu, bisnis perlu mengembangkan kapabilitas pemasaran. Kapabilitas pemasaran merupakan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh suatu bisnis yang memungkinkan bisnis beroperasi lebih efektif untuk memahami perubahan yang terjadi di pasarnya (Day, 1994; Sari et.al, 2021). Kapabilitas pemasaran adalah hasil dari proses integrasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar terkait usaha (Vorhies dan Morgan 2005; Kristinae dan Sahay, 2019).

Studi *entrepreneurial orientation* masih menjadi studi yang menarik untuk dieksplorasi sampai saat ini. Karena studi mengenai hubungan positif EO terhadap kinerja masih kompleks dan menimbulkan perdebatan (Putnis& Sauka, 2019). Putnis dan Sauka (2019) menyarankan peneliti mengidentifikasi faktor yang menjadi penentu kontribusi dimensi dari EO terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini mencoba mengisi gap terkait literatur orientasi kewirausahaan dan kapabilitas. Akhirnya, keterbaruan studi ini yaitu mengkaji mengenai peran kapabilitas pemasaran, kapabilitas adaptif, orientasi kewirausahaan, dan kinerja bisnis dari berbagai literatur ilmiah.

Kajian Teoritis

Artikel dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan turbulen, dibutuhkan suatu strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan menjaga keunggulan kompetitif. Orientasi kewirausahaan atau dikenal sebagai *Entrepreneurial Orientation (EO)* adalah strategi manajemen puncak yang berkaitan dengan inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko (Cools & Van den Broeck, 2008; Hidayah dan Sains, 2018). Konsep orientasi kewirausahaan dikenal pula sebagai konsep lain yaitu *entrepreneurial posture, intensity, style* dan dalam beberapa kasus dikenal sebagai *corporate entrepreneurship* (Zahra et. al, 1999; Timotius, 2019).

Orientasi kewirausahaan menggambarkan metode dan operasi dalam tindakan dan aturan kewirausahaan. Oleh karena itu, ini dikenal sebagai proses strategi kewirausahaan yang digunakan oleh manajer untuk menjaga tujuan dan mengatur keunggulan (Rauch et al., 2009; Ilham, 2019).



Perusahaan yang proaktif dalam peluang pasar dapat membentuk keunggulan kompetitif karena mereka memiliki inisiatif untuk menanggapi pesaing (Lumpkin & Dess, 2001; Hendrawan 2022). Orientasi kewirausahaan juga dapat diartikan sebagai tindakan dalam mengeksploitasi peluang yang belum ditemukan oleh pesaing (Kuratko, 2007; Kurniawan, 2019).

Penelitian-penelitian menemukan bahwa orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Munawar, 2019). Peneliti-peneliti terdahulu melihat Orientasi kewirausahaan terdiri atas beberapa dimensi seperti otonomi, agresivitas, proaktif, inovasi, dan pengambilan risiko (Lumpkin & Dess, 1996; Landstrom, 2020). Pada umumnya orientasi kewirausahaan menggunakan tiga dimensi yaitu 1) Innovativeness; 2) Proactiveness; 3) Taking Risk.

Kapabilitas adaptif merupakan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk merasakan dan merespons perubahan lingkungan bisnis termasuk konsumen, kompetitor, dan teknologi dengan upaya cepat dan fleksibel (Ma, Yao, & Xi, 2009; Eshima & Anderson, 2017; Adindo, 2021). Peningkatan kapasitas adaptif untuk perusahaan tergantung pada perubahan estimasi pada produk atau pasar, dan kapasitas perusahaan untuk memenuhi ini estimasi dengan sumber daya yang mereka miliki (Ma et al., 2009; Hatta & Soeharso, 2022). Kapabilitas adaptif terdiri dari seperti memasukkan ide-ide baru ke dalam tindakan, memodifikasi produk yang ada untuk memenuhi perubahan dalam permintaan pelanggan, mengubah produk yang sudah ada untuk mengeksplorasi pasar baru, dan / atau meningkatkan produk dengan cepat (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993; Dow, 2006; Arifiani & Furinto, 2022). Kapabilitas adaptif menekankan pentingnya beradaptasi dengan perubahan lingkungan (seperti pasar, teknologi dll.) dengan begitu perusahaan harus terus beroperasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis.

Kapabilitas pemasaran adalah hasil dari proses integrasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar terkait usaha (Vorhies dan Morgan 2005; Setiawan, 2021). Kapabilitas pemasaran mencerminkan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk membedakan produk dan layanan dari kompetitor dan membangun merek yang sukses dengan menambahkan nilai pada barang dan layanan (Kotabe, Srinivasan, & Aulakh, 2002; Wahyuni, 2022). Terdapat enam dimensi dari kapabilitas pemasaran yaitu: 1) Distribusi; 2) Penetapan harga; 3) Pengembangan produk; 4) Promosi; dan 5) Manajemen pemasaran (Tzokas et. al, 2001; Wijaya et. al, 2021). Peneliti-peneliti terdahulu merangkum dimensi-dimensi pada kapabilitas pemasaran seperti kapabilitas harga (*pricing capabilities*), kapabilitas produk (*product capabilities*), kapabilitas distribusi (*distribution capabilities*), kapabilitas komunikasi pemasaran (*marketing communication capabilities*), kapabilitas penjualan (*selling capabilities*), kapabilitas perencanaan pemasaran (*marketing planning capabilities*), kapabilitas implementasi pemasaran (*marketing implementation capabilities*) (Lagat & Frankwick, 2017; Vorhies & Morgan, 2005; Martin & Javalgi, 2016).

Kinerja bisnis dapat diartikan sebagai keberhasilan dari bisnis dalam mencapai sasarannya. Selanjutnya, kinerja bisnis dianggap sebagai akumulasi dari aktivitas yang dilakukan oleh bisnis dengan melihat produktivitas atau efisiensi secara keseluruhan (Byars & Rue, 2006; Agwu, 2018). Studi-studi sebelumnya menilai kinerja perusahaan dari segi pencapaian seperti finansial dan profit (Pratono & Mahmood, 2015; Munawar, 2019). Terdapat banyak indikator yang termasuk dalam kinerja perusahaan seperti pendapatan, laba atas investasi, dan laba atas aset (Di Zhang & Bruning, 2011). Kinerja perusahaan dapat diukur pula dengan melihat laba perusahaan dalam waktu tiga tahun terakhir (Zahra, 2008; Harmono, 2022). Terdapat beberapa cara untuk mengukur suatu kinerja



dari perusahaan atau bisnis yaitu dengan membandingkan kinerja perusahaan saat ini dengan sebelumnya, membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing (Jauch & Glueck, 1999; Candy & Alice, 2018).

Pengaruh orientasi kewirausahaan pada Kinerja Bisnis

Pengembangan strategi bisnis yang efektif sangat penting bagi kelangsungan bisnis terutama pada perusahaan yang kecil dan baru karena ketahanan perusahaan tersebut rendah (Thornhill dan Amit, 2003; Fiorenita & Dwianika, 2021). Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai strategi yang efektif yang mampu mendorong kinerja organisasi (Fatima & Bilal, 2019; Homaid, 2018; Munawar, 2019). Orientasi kewirausahaan adalah strategi manajemen puncak yang berkaitan dengan inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko (Cools & Van den Broeck, 2008). Akan tetapi, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil sebaliknya yaitu penelitian yang diselenggarakan pada perusahaan internasional di Yunani (Damitratos et. al, 2004) dan di Taiwan (Wu et.al, 2022). Meskipun demikian, secara umum telah diakui bahwa EO memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan dapat berpengaruh terhadap kinerja bisnis secara langsung, terdapat beberapa studi yang mengaitkan peran dari proses penciptaan pengetahuan (Li et. al, 2009; Ilham, 2019), jenis strategi (Tang & Tang, 2012), dan orientasi pasar (Amin et. al, 2016) yang memoderasi hubungan EO dengan Kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini mendukung pernyataan bahwa orientasi kewirausahaan yang terdiri dari inovasi, proaktif, dan mengambil risiko dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Preposisi 1: Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis

Pengaruh Kapabilitas Pemasaran terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis

Perusahaan dengan EO yang lebih besar dapat berinvestasi dalam inovasi dengan level perilaku pengambilan risiko tertentu, tetapi kapabilitas pemasaran diperlukan untuk mengubah sumber daya menjadi barang bernilai jual (Shin & Aiken, 2012). Kapabilitas pemasaran mencerminkan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk membedakan produk dan layanan dari kompetitor dan membangun merek yang sukses dengan menambahkan nilai pada barang dan layanan dengan melalui (Kotabe et. al, 2012). Penelitian yang dilaksanakan oleh Roostika (2019) menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran sebagai kapabilitas internal mampu mendorong performa pada UMKM di sektor kerajinan. Pratono dan Mahmood (2015) melihat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja didukung oleh kapabilitas pemasaran pada kasus UMKM pada bidang kuliner. Hasil penelitian dari Hidayat dan Murwaningsih (2018) menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran mampu memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran pada UMKM di Indonesia. Dalam hal ini kapabilitas individu berinovasi didukung oleh kapabilitas memasarkan produk mampu mendorong kinerja pemasaran yang lebih baik (Hidayat & Murwaningsih, 2018). Bahwa kapabilitas pemasaran yang terdiri dari produk, distribusi, dan promosi mampu menciptakan pangsa pasar yang lebih luas (Lailiyah & Suyanto, 2021) Oleh karena itu, penelitian ini mendukung pernyataan bahwa orientasi kewirausahaan yang terdiri dari inovasi, proaktif, dan mengambil risiko dapat memiliki hubungan positif dengan kapabilitas pemasaran.



Preposisi 2: Kapabilitas Pemasaran memediasi hubungan Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis.

Pengaruh Kapabilitas Adaptif terhadap orientasi kewirausahaan dan Kinerja Bisnis

Kapabilitas adaptif merupakan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk merasakan dan merespons perubahan lingkungan bisnis dengan upaya cepat dan fleksibel (Ma, Yao, & Xi, 2009; Arifiani & Furinto, 2022). Maka dari itu, kapabilitas adaptif memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang dalam bisnis lingkungan (Gómez & Ballard, 2013). Kapabilitas adaptif menekankan pentingnya beradaptasi dengan perubahan lingkungan (seperti pasar, teknologi dll.) dengan begitu perusahaan harus terus beroperasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis (Zhou & Li, 2010; Arifiani & Furinto, 2022). Kapabilitas adaptif tentunya dibutuhkan oleh perusahaan atau bisnis untuk tetap mempertahankan posisinya di pasar (Jatiningrum et al, 2024) Penelitian terdahulu Zhu et al. (2017) menemukan bahwa kapabilitas adaptif memberikan pengaruh secara positif meningkatkan kinerja pada perusahaan konstruksi di China. Penelitian yang dilakukan oleh Ikhwani, Anna, dan Anis (2022) bahwa adaptasi lingkungan mampu meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan pada UMK di marketplace. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Munawar (2019) yang melihat peran penting dari kapabilitas adaptif terhadap kinerja UMKM pada sektor makanan dan minuman Munawar (2019) melakukan penelitian terkait kapabilitas adaptif sebagai variabel yang memediasi hubungan antara EO dan kinerja bisnis. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Zhu et al (2017) yang dilaksanakan pada perusahaan konstruksi di China. Kapabilitas adaptif perusahaan yang ditingkatkan memberikan dampak positif pada hubungan bisnis dan kinerja perusahaan (Zhu et. al, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini mendukung pernyataan bahwa kapabilitas adaptif dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Preposisi 3: Kapabilitas Adaptif memediasi hubungan Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis.

Preposisi pada penelitian ini dapat digambarkan melalui model Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas, dan Kinerja Bisnis pada gambar 1.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif melalui studi literatur (*literature review*) yang mengandalkan data sekunder dari berbagai sumber terpercaya, seperti jurnal ilmiah, buku akademik, dan publikasi penelitian terdahulu yang relevan secara teoritis dengan topik orientasi kewirausahaan, kapabilitas pemasaran, kapabilitas adaptif, serta kinerja bisnis. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi fenomena secara deskriptif dan interpretatif, sebagaimana diuraikan oleh Sugiyono (2018) bahwa penelitian kualitatif berfokus pada pengumpulan data naratif untuk menggambarkan realitas sosial, memahami konteks, serta mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel tanpa mengandalkan pengukuran numerik. Proses pengumpulan data dilakukan dengan kriteria inklusi ketat, yaitu publikasi berbahasa Indonesia dan Inggris periode 2015-2025 yang membahas variabel utama, dianalisis menggunakan teknik content analysis tematik untuk menyusun sintesis temuan yang koheren dan mendukung penguraian peran mediasi kapabilitas individu dalam lingkungan bisnis turbulen. Penelitian kualitatif berkaitan dengan penelitian yang



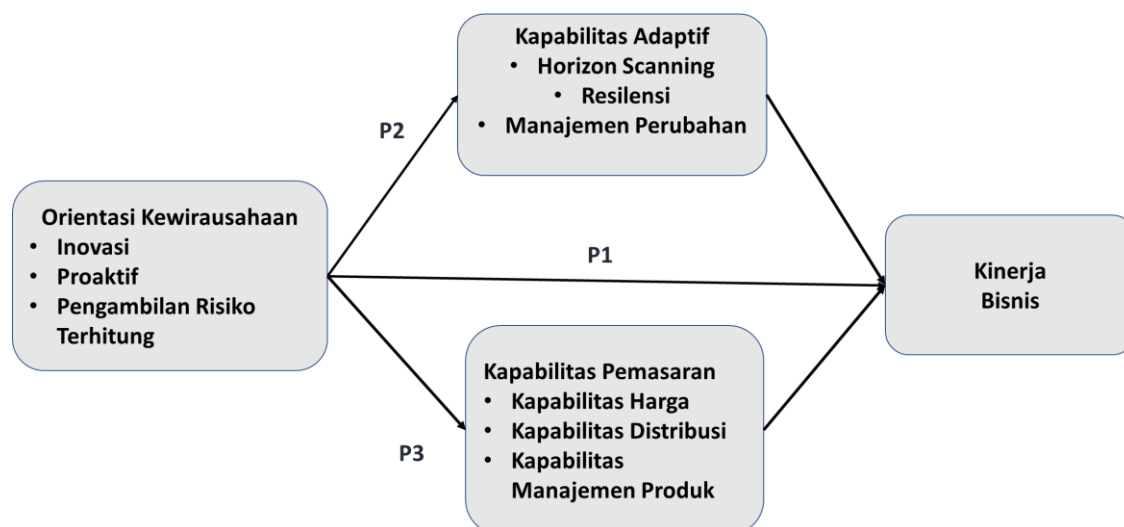
merekam fenomena yang terjadi pada subjek penelitian secara deskripsi dan menggunakan ragam metode ilmiah (Santoso, 2018).

Adapun teknik pengumpulan data digunakan adalah dengan melakukan pencarian pada platform google scholar dengan kata kunci *marketing capability*, *SMEs performance*, dan *adaptive capability*. Sedangkan teori mengkombinasikan dengan artikel terdahulu yang dinilai masih relevan dengan kondisi saat ini. Review dilakukan secara mendalam dengan menelaah poin-poin penting pada artikel mulai dari bagian abstrak, pendahuluan, kajian literatur, hingga kesimpulan. Dari studi literatur tersebut terbentuklah model penelitian pada gambar 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada lingkungan yang turbulen dimana perusahaan maupun bisnis menghadapi situasi yang penuh dengan resiko tinggi. Kondisi ini menuntut para pembisnis untuk dapat fleksibel dan juga *agile* (Alqhatani & Uslay, 2018). Orientasi wirausaha sebagai strategi yang diyakini mampu meningkatkan kinerja belum cukup menjawab kritikan pada hubungan langsung antara EO dan Kinerja Bisnis.

Berangkat dari isu tersebut, terdapat *missing link* antara EO dan Kinerja Bisnis dapat ditunjang melalui kapabilitas yang dimiliki oleh bisnis terutama pada level manajer. Kapabilitas dapat dijadikan sebagai pendekatan alternatif untuk mendapatkan kinerja bisnis yang semakin tinggi. Dalam hal ini, EO perlu didukung oleh kapabilitas pemasaran dan kapabilitas adaptif.



Gambar 1. Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas, dan Kinerja Bisnis

Dalam kajian ini, terdapat tiga preposisi telah diajukan untuk membangun model konseptual yang terdiri dari orientasi kewirausahaan, kapabilitas adaptif, kapabilitas pemasaran, dan kinerja bisnis. Kerangka konseptual ini merupakan konsep yang bisa dikembangkan lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja bisnis terutama pada lingkungan yang turbulen. Pada gambar 1 menunjukkan hubungan antar variabel dari preposisi. Selanjutnya, terdapat pembahasan mengenai dimensi dari variabel yang diajukan pada model konseptual.

Dimensi Orientasi Kewirausahaan

Pada dasarnya, tiga dimensi utama EO adalah inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko terhitung. Studi ini meyakini bahwa pembisnis atau manajer harus berani dalam berinovasi



menciptakan produk, bersikap proaktif, dan mengambil risiko yang dapat diterima. *Pertama*, inovasi merupakan sumber utama dalam kegiatan bisnis dan inti dari kegiatan kewirausahaan (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015; Jatininingrum et al., 2022). Dalam hal ini pengusaha bisa mengeksploitasi perubahan dan menyediakan kesempatan pada bisnis yang berbeda (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015). Inovasi merupakan instrumen penting dalam organisasi untuk menaikkan level kekayaan dan keunggulan (O'Cass & Ngo, 2011; Alqhatani & Uslay, 2018). Inovasi menjadi hal yang fundamental bagi organisasi dalam menciptakan nilai melalui eksperimen (Alqhatani & Uslay, 2018). Oleh karena itu, kami percaya bahwa inovasi merupakan dimensi penting bagi bisnis dalam menyesuaikan perubahan dan menciptakan nilai baru yang bernilai bagi bisnis.

Kedua, proaktif adalah respons terhadap peluang dan memberi bisnis/perusahaan kapabilitas untuk memprediksi perubahan atau kebutuhan pasar dan menjadi yang pertama bereaksi terhadapnya (Lumpkin & Dess, 2001; Gao et al., 2018). Proaktif terdiri atas dua aktivitas utama yaituantisipasi dan mengelola peristiwa (Becherer, Helms, & McDonald, 2012). Dalam perspektif kewirausahaan, proaktif juga erat dikaitkan dengan aksi pemasaran dimana perusahaan harus dapat membaca situasi yang ada di luar seperti ketidakpastian lingkungan (Becherer, Helms, & McDonald, 2012). Dalam hal ini, sikap proaktif dibutuhkan untuk mengambil kesempatan yang ada di pasar.

Ketiga, pengambilan risiko terhitung merupakan kapabilitas perusahaan untuk mengambil tindakan yang diperhitungkan untuk mengurangi risiko ketika mengejar peluang (Hisrich & Ramadani, 2018; Becherer, Haynes, & Helms, 2008). Pengambilan risiko yang dihitung melibatkan kesiapan bisnis/perusahaan untuk mengejar peluang yang memiliki peluang realistis untuk menghasilkan kerugian atau signifikan perbedaan kinerja (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002). Dalam hal ini perlu dilaksanakan pengaturan sumber daya dan alokasi dalam merespon dengan cepat perubahan yang terjadi di pasar dengan mengurangi kerentanan (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002; Peterson, 2020). Akan tetapi, pengambilan risiko harus diperhitungkan dalam aksi yang tepat dengan melihat situasi yang ada.

Dimensi Kapabilitas Pemasaran

Kapabilitas ini dianggap sebagai kapabilitas yang cocok dan utama dalam kondisi krisis terutama bagi UMKM (Kottika, et al., 2020). Kapabilitas pemasaran dapat diartikan sebagai kapabilitas perusahaan dalam melaksanakan fungsi pemasaran. *Pertama*, kapabilitas harga merupakan kapabilitas untuk menurunkan harga dan mengetahui reaksi dari pasar terhadap perubahan harga untuk meningkatkan kinerja keuangan bisnis (Lagat & Frankwick, 2017; Jatininingrum et al., 2025). Selanjutnya kapabilitas harga berkaitan dengan bisnis memantau harga dari pesaing dan mengetahui taktik harga yang dimainkan oleh pesaing (Lagat & Frankwick, 2017). *Kedua*, kapabilitas distribusi berkenaan dengan kapabilitas bisnis dalam menjaga hubungan yang kuat dengan anggota distribusinya untuk mengatasi permasalahan yang memungkinkan untuk muncul dengan modifikasi proses distribusi (Lagat & Frankwick, 2017). Oleh karena itu, penting bagi bisnis untuk mengelola hubungan distribusi melalui menjaga kepercayaan dengan mitra, bersikap adil, dan membangun kerjasama yang berkelanjutan (Samaha, Palmatier, & Dant, 2011). *Ketiga*, kapabilitas manajemen produk. Kapabilitas ini berkaitan dengan pengembangan produk baru, penelitian terdahulu melihat penciptaan produk baru merupakan suatu upaya penting bagi



perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. (O'Cass, Ngo, & Heirati, 2012). Kapabilitas ini berkaitan dengan kapabilitas bisnis dalam mengembangkan produk baru dan memanfaatkan investasi dan Research and Development (Lagat & Frankwick, 2017). Kami meyakini bahwa fungsi-fungsi pemasaran perlu diterapkan baik dalam fungsi harga, distribusi, dan pengembangan produk dalam menjembatani inovasi produk dan kinerja bisnis. Dalam hal ini, inovasi produk saja tidak cukup dan perlu didukung dengan kapabilitas pemasaran yang memadai.

Dimensi Kapabilitas Adaptif

Kapabilitas adaptif pada studi ini menguraikan dimensinya menjadi manajemen perubahan, resiliensi, dan *horizon scanning*. Hasil penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa dimensi kapabilitas adaptif—management perubahan (*change management*), resiliensi (*resilience*), dan *horizon scanning*—secara positif memengaruhi kinerja bisnis, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Paliokaite (2012) dan Ali et al. (2017) mengonseptualisasikan ketiga dimensi ini sebagai fondasi adaptive capability yang memberikan keunggulan kompetitif, di mana horizon scanning memungkinkan deteksi sinyal lemah pasar (seperti perubahan pelanggan dan teknologi), change management menyesuaikan struktur dan rencana organisasi, serta resilience memastikan pemulihan cepat dari disrupsi, menghasilkan peningkatan performa organisasi hingga 20-30% pada SMEs. Studi empiris oleh Mongkol (2022) dan Sinaga et al. (2025) pada perusahaan Thailand menemukan koefisien path signifikan dari adaptive capability terhadap firm performance, dengan resilience sebagai prediktor terkuat dalam era digital, sementara Utami (2025) pada konteks Indonesia membuktikan strategi change management berbasis inovasi meningkatkan resiliensi organisasi secara signifikan melalui analisis kualitatif case study.

Horizon *scanning* berkaitan dengan bagaimana bisnis dapat mampu menerjemahkan apa yang sedang terjadi di lingkungan (Paliokaite & Pacesa, 2015; Eshima & Anderson, 2017). Sementara, penting bagi manajer untuk bereaksi pada perubahan yang terjadi di bisnis baik eksternal maupun internal dan melaksanakan manajemen perubahan (Ali, Sun, & Ali, 2017). Resiliensi berkaitan dengan reaksi bisnis dalam menghadapi krisis dan caranya untuk bertahan (Pal et al, 2014; Ali, Sun & Ali, 2017). Pada lingkungan yang penuh risiko, kemampuan yang dimiliki bisnis dalam membaca perubahan, mengelola perubahan, dan bertahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Mengacu pada literatur yang telah dikaji maka penelitian ini menyimpulkan bahwa meningkatkan kinerja bisnis perlu didukung oleh kapabilitas individu seperti orientasi kewirausahaan, kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas adaptif pada lingkungan yang turbulen. Selain itu, orientasi kewirausahaan menjadi strategi yang masih relevan digunakan untuk mendorong kinerja bisnis baik secara langsung maupun ditunjang dengan kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas adaptif. Dalam hal ini seorang individu dalam bisnis seperti pengusaha maupun top manager harus mampu mengelola inovasi, pengambilan risiko, dan proaktif untuk mendapatkan kinerja yang diharapkan. Hasil inovasi tersebut dapat didukung dengan bagaimana individu membaca kebutuhan pasar. Selain itu, kapabilitas individu dalam menanggapi pasar atau merespon dengan cepat juga dibutuhkan selain memiliki orientasi proaktif dan berani mengambil risiko. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan, kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas adaptif adalah faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja bisnis.



Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pebisnis atau pelaku usaha dan perusahaan untuk membangun strategi demi mempertahankan kinerja bisnis di lingkungan yang tidak pasti dengan bersungguh-sungguh membangun dan mengelola kapabilitas pemasaran, kapabilitas adaptif yang mereka miliki terutama dalam situasi yang tidak pasti.

DAFTAR PUSTAKA

- Adindo, A. W. (2021). *Kewirausahaan dan Studi Kelayakan Bisnis Untuk Memulai dan Mengelola Bisnis*. Deepublish.
- Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017). The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: A complementary PLS–SEM approach. *Sustainability*, 9(12), 2157. <https://doi.org/10.3390/su9122157>
- 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(4), 410–424. <https://doi.org/10.1108/NBRI-02-2016-0009>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Arifiani, L., & Furinto, A. (2022). *Transformasi model bisnis: Konsep, strategi, dan antisipasi menyongsong era metaverse*. Scopindo Media Pustaka.
- Becherer, R. C., Haynes, P. J., & Helms, M. M. (2008). An exploratory investigation of entrepreneurial marketing in SMEs: The influence of the owner/operator. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 20(2), 44–58.
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1), 69–82. <https://doi.org/10.1108/17566261211221088>
- Candy, L. S., & Alice, H. (n.d.). *Peran produk financial technology dalam kinerja keuangan perusahaan*. [Detail penerbit dan tahun tidak lengkap; saran verifikasi sumber primer].
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479–506.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479–506. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490241>
- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2008). The hunt for the Heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation? *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 23–41.
- Di Zhang, D., & Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: Entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of*



- Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 24–47. <https://doi.org/10.1108/13552551111110069>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770–779. <https://doi.org/10.1002/smj.2553>
- Fatima, T., & Bilal, A. R. (2019). Achieving SME performance through individual entrepreneurial orientation: An active social networking perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2018-0025>
- Gómez, L. F., & Ballard, D. I. (2013). Communication for the long term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(2), 208–220. <https://doi.org/10.1177/0021943612474991>
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.004>
- Harmono, S. E. (2022). *Manajemen keuangan: Berbasis balanced scorecard* (Edisi ke-3). Bumi Aksara.
- Hendrawan, D. (2022). Analisis Strategi Market Driven Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pengetahuan Teknologi Dan Seni*. Kurniawan, I. (2019). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar Dan Kapasitas Penyerapan Terhadap Kinerja Bisnis Dimoderasi Lingkungan Eksternal Bisnis (Studi Pada Ukm Sektor Kerajinan Di Jawa Timur) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Hidayah, S. N., & Sains, M. P. Pengaruh Entrepreneurial Orientation Dan Dukungan Sosial Keluarga Terhadap Employability Siswa SMK Negeri 4 Yogyakarta. Timotius, E. (2019). Intrapreneurial Mindset Strategi Pemberdayaan Karyawan Dalam Bisnis Di Era Disruptif. Deepublish.
- Hidayat, S., & Murwatiningsih, M. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar dan Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran melalui Kapabilitas Pemasaran pada UMKM Lanting di Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen. *Management Analysis Journal*, 7(1), 98-109.
- Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2018). Entrepreneurial marketing: a practical managerial approach. Edward Elgar Publishing.
- Homaid, A. A. B., Alsewari, A. A., Alazzawi, A. K., & Zamli, K. Z. (2018). A kidney algorithm for pairwise test suite generation. *Advanced Science Letters*, 24(10), 7284-7289.
- Ikhwan, M., Wulandari, A., & Anis, B. Y. (2022). Peran Adaptabilitas Lingkungan dalam Memediasi Orientasi Pasar dan Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: The Role of Environmental Adaptability in Mediating Market Orientation and



- Entrepreneurship Towards Sustainable Competitive Advantage. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(01), 43 - 56. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.300>
- Ikhwani, M., Wulandari, A., & Anis, B. Y. (2022). Peran adaptabilitas lingkungan dalam memediasi orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(1), 43–56. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.300>
- Ilham, R. (2019). i Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, dan Orientasi Manajemen Pengetahuan Terhadap Produksi Bersih Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Pada Start-Up Company Di Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Jatiningrum, C., Ariningrum, H, Abadi, S, Marantika, A. (2025). Digital Currency Adoption and Its Impact on Monetary Policy Effectiveness in Emerging Markets: A Comparative Analysis, *Journal of Business Management and Economic Development*. 3 (03), 1064-1077. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i03.19402>.
- Jatiningrum, C., Fauzi, F., & Septarina, L. (2024). Mitigation of tax aggressiveness through good corporate governance company's website, and corporate social responsibility disclosure: evidence-concentrated ownership companies. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.15294/jda.v16i1.3957>
- Jatiningrum, C., Marantika, A., Wulandari, Sari, R. P. (2022). Pemanfaatan Aplikasi E-Commerce Pada Pemasaran Produk UMKM Kerajinan Batok Kelapa di Kabupaten Pringsewu. *NEAR: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat* 1 (2), 145-153.
- Kotabe, M., Mol, M. J., Murray, J. Y., & Parente, R. (2012). Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 329-346.
- Kottika, E., Özsomer, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., & Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.007>
- Kristinae, V., & Sahay, M. (2019). Pengaruh social media, learning orientation dan market orientation terhadap marketing capabilities UKM kerupuk ikan saluang di Kalimantan Tengah. *Media Bina Ilmiah*, 14(2), 1959-1966.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1–11. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040201>
- Lagat, C., & Frankwick, G. L. (2017). Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. *Journal for Global Business Advancement*, 10(3), 327-345.
- Lailiyah, E. H., & Suyanto, U. Y. (2021). KAPABILITAS PEMASARAN DAN KINERJA PEMASARAN UMKM RUMAH MAKAN DI LAMONGAN. *PRAJA LAMONGAN*, 4(1), 58-64.



- Laksana, S. (2021). Post Pandemic Indonesian Regional Development Planning, New Normal, New Orientation: The Case of West Java. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 5(1), 32-50.
- Landström, H. (2020). The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 16(2), 65-243.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial marketing management*, 38(4), 440-449.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- 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 Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00056-9)
- Ma, X., Yao, X., & Xi, Y. (2009). How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy? *Journal of Business Research*, 62(11), 1087–1095. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.12.005>
- Martin, S. L., & Javalgi, R. 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.11.003>
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94-111.
- Mongkol, K. (2022). The impact of dynamic capabilities on the performance of small and medium enterprises during the COVID-19 pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 1–12. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0001>
- 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.
- Muhammad Hatta, M. B. A., Soeharso, S. Y., & SE, M. (2022). DYNAMIC HR: Model MSDM untuk Bisnis Berkelanjutan dan Karyawan Bahagia. Penerbit Andi.
- Munawar, F. (2019). The role of entrepreneurial orientation and adaptive capability to performance of SME food & beverages. *Global Business and Management Research*, 11(1), 139–151.
- O'Cass, A., Ngo, L. V., & Heirati, N. (2012). Examining market entry mode strategies via resource-based and institutional influences: Empirical evidence from a region-within-country economy context. *Australasian marketing journal*, 20(3), 224-233.
- Pal, R.; Torstensson, H.; Mattila, H. Antecedents of organizational resilience in economic crises: An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int. J. Prod. Econ.*



- Paliokait'e, A.; Pacesa, N. The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 2015, 101, 165–181.
- Paliokaite, A. (2012). *Dynamic capabilities and their role in business transformation* [Unpublished doctoral dissertation]. Kaunas University of Technology.
- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85–91. <https://doi.org/10.1016/j.psr.b.2014.11.002>
- Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2019). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*. doi:10.1002/sej.1325
- Rathgeber, S., & Kotter, J. P. (2015). *Change management excellence: Using the four intelligences for successful organizational change*. Kogan Page.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Roostika, R. (2019). SMEs craft industry application of resource based view: Capabilities role of SMEs performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(Suppl. 3), 423–440.
- Rothaermel, F. T. (2008). Competitive advantage in technology intensive industries. In *Technological innovation: Generating economic results*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sari, O. H., Halim, F., Tanjung, R., Permadi, L. A., Prasetio, A., Hasnidar, H., ... & Simarmata, J. (2021). *Manajemen bisnis pemasaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Setiawan, S. D. (2021). *Analisis Entrepreneurial Orientation Dan Organizational Learning Terhadap Marketing Capability Pada UMKM DI Industri Keripik Pisang Kabupaten Pringsewu* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Pringsewu).
- Shin, S., & Aiken, K. D. (2012). The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Sinaga, I., Suharsana, Y., Ariningrum, H., Lestari, F. W., Gultom, M. M., & Jatiningrum, C. (2025). Strengthening the Structure, Digital Technology, and Competitiveness of Financial Performance on Rural Commercial and Shariah Banks for Achieving Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(9), e7640. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n09.pe07640>
- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J. T., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-17). Alfabeta. [conversation_history]



- Thornhill S and Amit R (2003) Learning about failure: Bankruptcy, firm age and the resource-based view. *Organization Science* 14(5): 497–Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 47–67.
- Tzokas, N., Carter, S., & Kyriazopoulos, P. (2001). Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise and innovation management studies*, 2(1), 19-33.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1-25.
- Utami, D. A. (2025). Change management strategies in improving organizational resilience. *Management Journal*, 5(1), 1–15. <https://ejournal-nawalaedu.com/index.php/MJ/article/view/1157>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80-94.
- Wahyuni, N. M., & SE, M. A. (2022). Manajemen Pemasaran (Stimulus, Organisme, Respon). Media Sains Indonesia.
- Yoo, J., & Kim, J. (2019). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Environmental Uncertainty on Korean Technology Firms' R&D Investment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 29. doi:10.3390/joitmc5020029
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45–65. <https://doi.org/10.1177/104225879902400203>
- Zhu, W., Su, S., & Shou, Z. (2017). Social ties and firm performance: The mediating effect of adaptive capability and supplier opportunism. *Journal of Business Research*, 78, 226–232. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.012>