

***Entrepreneurial Culture dan Kinerja Usaha Kecil: Peran Mediasi
Entrepreneurial Competence***

Endi Sarwoko^{1*}, Iva Nurdiana Nurfarida²

¹Magister Manajemen, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang, Malang, Indonesia

²Program Studi Manajemen, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang, Malang,
Indonesia

*endiswk@unikama.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to broaden the resource-based view by examining the effects of entrepreneurial culture on SMEs performance, and to analyze the role of entrepreneurial competence in mediating the effects of entrepreneurial culture on business performance. The study used a quantitative approach, carried out on tourism-supporting SME companies in Batu City. Collecting data using a questionnaire with a sample of 117 SMEs selected randomly. The analysis technique uses PLS-SEM to test the hypothesis. Research findings reveal that business performance in SMEs will be determined by the entrepreneurial culture and entrepreneurial competence of the owners/managers. Entrepreneurial competence can be achieved if the owners/managers have a strong entrepreneurial culture. Research confirms the resource-based view that entrepreneurial competence as a superior resource will provide a competitive advantage, so that it plays a role in achieving business performance. It is important for SMEs to strengthen the entrepreneurial culture in order to achieve business performance, because the entrepreneurial culture will direct the behavior of owners/managers to improve their competencies, which will realize business performance. More extensive research is needed to improve the level of generalization, in addition, further researchers consider the role of dynamic capability in relation to competence and business performance.

Keywords: *Entrepreneurial Competence, Entrepreneurial Culture, SMEs Performance.*

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak pada semua sektor, termasuk usaha kecil dan menengah (UKM), mereka dihadapkan pada berbagai tantangan yang mengganggu kelangsungan usahanya (Adam & Alarifi, 2021; Al-Fadly, 2020). Pada kondisi seperti ini, para pemilik/manajer UKM bertindak dengan cara yang berbeda untuk menghadapi pandemi (Guo *et al.*, 2020), agar dapat mempertahankan kelangsungan usahanya (Winarsih *et al.*,

2021), dan bisa membawa bisnis keluar dari kesulitan. Selama pandemi Covid-19 kemampuan pemilik/ manajer untuk melakukan inovasi menjadi faktor penting untuk mencapai kinerja (Wanasida *et al.*, 2021). Selain itu kompetensi para pemilik/manajer UKM menjadi faktor penting untuk menjalankan dan mempertahankan bisnisnya.

Walaupun kondisi pandemi Covid-19 saat ini membawa dampak bagi sektor usaha termasuk pariwisata, namun sektor

pariwisata dan usaha pendukungnya masih menjadi salah satu sektor usaha yang diandalkan karena kontribusinya pada pertumbuhan ekonomi. Pariwisata bukanlah suatu sektor yang berdiri sendiri, para pelaku usaha pendukung wisata (UKM) juga ikut berkontribusi terhadap tercapainya pertumbuhan ekonomi tersebut.

Sebagian besar kewirausahaan di sektor pariwisata berkaitan dengan usaha kecil khususnya berkaitan dengan pemilik-manajer (Shaw, 2014). Usaha pendukung wisata dimulai karena adanya peluang sebagai dampak dari kunjungan wisata yang semakin meningkat, sehingga seringkali kurang memiliki pengalaman berwirausaha. Oleh karena itu penting untuk memahami pertumbuhan UKM sektor pariwisata.

Usaha kecil menengah (UKM) telah diakui sangat penting bagi kekuatan ekonomi suatu negara (Hyder & Lussier, 2016). UKM dianggap sebagai entitas bisnis yang dinamis dan penting bagi ekonomi dunia (Roxas *et al.*, 2017), karena secara keseluruhan UKM berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta mampu menciptakan lapangan kerja (Hallam *et al.*, 2018). Meskipun kontribusinya besar dalam mengatasi masalah pengangguran, kemiskinan, dan ketidaksetaraan pendapatan, tetapi harus diakui tingkat keberhasilan UKM belum sesuai harapan, dan tingkat kegagalan yang tinggi di berbagai negara (Bamiatzi & Kirchmaier, 2014; Machirori & Fatoki, 2013) termasuk di Indonesia.

Ada berbagai faktor yang berpengaruh pada rendahnya kinerja UKM di negara-negara berkembang yaitu tingkat kemampuan usaha yang rendah, *entrepreneurial competence* yang tidak memadai, kesulitan mengakses teknologi dan produktivitas yang rendah (Hussain *et al.*, 2015). Selain itu, pemahaman tentang bagaimana UKM dapat mengembangkan kemampuan dalam mencapai kinerja bisnis sangat terbatas (Greer *et al.*, 2016; Parida *et al.*, 2016).

Para peneliti kewirausahaan juga telah mengungkapkan bahwa penyebab kegagalan bisnis pada usaha kecil adalah

ketidakmampuan pemilik, kurangnya pengalaman dalam mengelola bisnis, dan pengambilan keputusan yang buruk (Griffin, 2012; Ropega, 2011). Hal ini menunjukkan pentingnya kompetensi wirausaha dalam mengelola usaha kecil. *Entrepreneurial competence* berperan penting bagi keberhasilan usaha kecil karena pendekatan *entrepreneurial competence* dapat digunakan untuk menggambarkan fenomena mengapa seorang wirausaha gagal sedangkan wirausaha lain berhasil dalam situasi yang sama (Ahmad *et al.*, 2010).

Meskipun beberapa penelitian menemukan pentingnya *entrepreneurial competence* pada kinerja bisnis, namun masih sering diabaikan tentang faktor-faktor apa yang menentukan *entrepreneurial competence*. Penelitian ini difokuskan pada faktor *entrepreneurial culture* sebagai anteseden dari *entrepreneurial competence*, sebagai pengembangan model konseptual yang dinyatakan oleh Sajilan dan Tehseen (2015) tentang dampak dari budaya yang berbeda terhadap *entrepreneurial competence*. Selain itu, masih terbatasnya penelitian tentang faktor penentu *entrepreneurial competence*, menjadi alasan penelitian ini dilakukan guna mengisi gap tersebut dengan tujuan menguji model hubungan konseptual efek *entrepreneurial culture* terhadap *entrepreneurial competence*, dan dampaknya pada kinerja bisnis di UKM.

Entrepreneurial Culture

Penelitian mengenai *entrepreneurial culture* menunjukkan bahwa berbagai faktor yang mendasari perilaku individu sebenarnya berputar di sekitar budaya (Pearson & Chatterjee, 2001). Budaya dianggap sebagai variabel penting untuk memahami kegiatan pengusaha dan menyarankan bahwa kewirausahaan adalah ikatan budaya (James C Hayton *et al.*, 2002). Wirausaha yang memiliki latar belakang budaya yang unik sebagai seperangkat "nilai kewirausahaan" akan membedakan mereka dengan bukan wirausaha. Dengan demikian, ada kemungkinan bahwa keberadaan

perilaku dan nilai-nilai universal melampaui budaya, sehingga perilaku kewirausahaan diharapkan lebih spesifik untuk budaya daripada yang lain.

Entrepreneurial culture merupakan seperangkat faktor internal dan subjektif yang terkait dengan orientasi kewirausahaan dari manajer atau perusahaan (Leal-Rodriguez *et al.*, 2017). *Entrepreneurial culture* sebagai faktor internal mencakup: mempertaruhkan ide dan risiko, inovasi, inisiatif individu, komitmen, menciptakan tantangan baru, pemimpin yang mengembangkan produk dan layanan yang inovatif. Dimitratos *et al.* (2012) mengembangkan pengukuran *entrepreneurial culture* yang terdiri dari *entrepreneurial orientation, market orientation, motivation, learning orientation*, dan *networking*. Sedangkan Hayton dan Cacciotti (2013) mengukur *entrepreneurial culture* dengan motif dan nilai, *entrepreneurial traits*, dan *intention*.

Entrepreneurial culture akan mempengaruhi perilaku pemilik/manajer dalam proses inovasi dan pencapaian kinerja yang unggul (Yarbrough *et al.*, 2011). Leal-Rodriguez *et al.* (2017) mengungkapkan pentingnya membina *entrepreneurial culture* untuk mencapai kinerja bisnis.

H₁: *Entrepreneurial culture* berpengaruh positif terhadap kinerja UKM

Budaya akan membangkitkan potensi kewirausahaan, dan menghasilkan perbedaan antara wirausaha satu dengan yang lain. Dukungan budaya mampu meningkatkan potensi kewirausahaan, menumbuhkan pikiran dan karakter wirausaha (Mueller & Thomas, 2001). Penelitian Muzychenko (2008) mengeksplorasi adanya pengaruh budaya pada pembentukan dan penerapan *entrepreneurial competence*. Sejalan dengan itu Buccieri *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa *entrepreneurial culture* akan mempengaruhi inovasi dan kemampuan dinamis khususnya kemampuan pemasaran.

Penelitian Sajilan dan Tehseen (2015) merumuskan model konseptual tentang dampak dari budaya yang berbeda terhadap

entrepreneurial competence yang mungkin berbeda satu sama lain karena sifatnya yang intra-budaya, dan konsekuensinya pada kinerja bisnis. Didukung pula dari penelitian (Buccieri *et al.*, 2021) bahwa *entrepreneurial culture* akan mendukung kinerja yang unggul, karena *entrepreneurial culture* akan membentuk kemampuan dinamis, dan akan menjadi sumber penting keunggulan kompetitif (Wei *et al.*, 2014).

H₂: Nilai-nilai budaya berpengaruh positif terhadap *entrepreneurial competence*

Entrepreneurial Competence

Beberapa penelitian telah mengadopsi definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk memahami kompetensi manajerial (Ahmad *et al.*, 2010). *Entrepreneurial competence* juga didefinisikan sebagai karakteristik individu yang meliputi kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Baum *et al.*, 2001). Pendapat lain mendefinisikan *entrepreneurial competence* sebagai keterampilan khusus, sikap positif dan atribut/kemampuan (Brownell, 2008). Diantara sumber daya paling penting dari perusahaan, *entrepreneurial competence* adalah sumber daya penting terkait dengan kinerja perusahaan (Sozuer *et al.*, 2017; Tehseen & Ramayah, 2015).

Beberapa komponen pembentuk *entrepreneurial competence* didasarkan pada latar belakang individu yaitu citra diri, sikap, peran sosial, kepribadian dan sifat-sifat (Man & Lau, 2005). Pendapat lain menyatakan terdapat tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh para wirausaha yaitu: penetapan tujuan; pengambilan risiko; persuasi dan jaringan; perencanaan dan pemantauan sistematis; pencarian informasi; kepercayaan diri, dan kebebasan (Mugione, 2013). Tehseen dan Ramayah (2015) membagi *entrepreneurial competence* menjadi enam kompetensi meliputi *strategy competency, conceptual competency, opportunity competency, relationship competency, learning competency*, dan *personal competency*.

Entrepreneurial competence diakui sebagai kelompok kompetensi yang berbeda terkait dengan pelaksanaan bisnis yang efektif, dan umumnya dikaitkan dengan kelangsungan hidup, dan pengembangan usaha kecil dan menengah yang baru (Carayannopoulos, 2017).

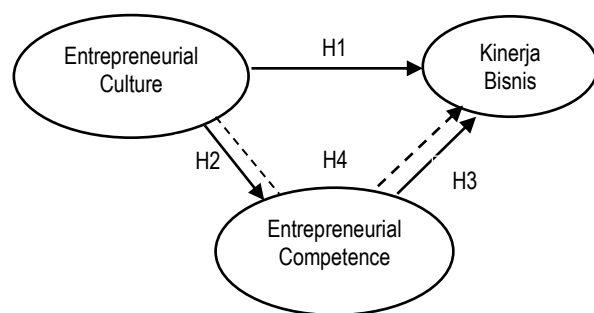
Entrepreneurial Competency Theory menjelaskan adanya hubungan antara perilaku dan atribut pemilik bisnis dengan kesuksesan bisnis. Para pemilik/manajer bisnis memegang posisi kunci dalam organisasi yang akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan bisnis (Man & Lau, 2005). Sedangkan menurut *Reources Based View*, keunggulan kompetitif perusahaan dapat dihasilkan dari serangkaian sumber daya mereka yang unik (Barney & Arian, 2001; Peteraf, 1993). *Entrepreneurial competence* dari para pelaku UKM adalah sumberdaya yang vital bagi organisasi, karena kombinasi dari kompetensi spesifik, para pengusaha dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal dan memanfaatkan peluang untuk kesuksesan bisnis mereka.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kompetensi wirausaha mengarah pada kinerja usaha (Lerner & Almor, 2002; Sajilan & Tehseen, 2015). Mitchelmore dan Rowley (2010) menyatakan bahwa faktor demografi wirausaha, karakteristik perilaku dan kompetensi dianggap sebagai faktor paling kritis terhadap kinerja, Minai *et al.* (2014) menyatakan bahwa kinerja perusahaan kecil sangat tergantung pada kompetensi para pengusaha. Kompetensi wirausaha dianggap sebagai unsur inti, yaitu keterampilan khusus, citra diri, peran sosial, pengetahuan, motif dan sifat yang menghasilkan pertumbuhan usaha yang stabil (Ahmad *et al.*, 2010; Mitchelmore & Rowley, 2010).

H₃: *Entrepreneurial competence* berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

H₄: *Entrepreneurial competence* memediasi pengaruh nilai-nilai budaya terhadap kinerja bisnis.

Pengukuran kinerja bisnis bisa menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Pada UKM ada kesulitan yang dihadapi untuk mengukur kinerja secara kuantitatif, mengingat tidak semua UKM telah mempraktikkan laporan keuangan yang baik. Beberapa penelitian mengukur kinerja UKM dengan 3 dimensi, yaitu *market share*, *growth rate*, dan *profitability* (Choi & Williams, 2016) sedangkan Leal-Rodriguez *et al.* (2017) mengukur kinerja bisnis dengan dimensi *market share*, keberhasilan usaha dibanding pesaing, pertumbuhan usaha, dan tingkat keuntungan dibanding pesaing.



Gambar 1. Model Konseptual

—————> *Direct effect*

- - - - -> *Indirect effect (mediation)*

METODE

Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji pengaruh *entrepreneurial culture* terhadap kinerja bisnis, serta menguji peran mediasi dari *entrepreneurial competence* pada hubungan *entrepreneurial culture* terhadap kinerja bisnis di UKM. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey, menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk pengumpulan data. Kuesioner dirancang menggunakan Skala Likert 5 poin, mulai dari Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5). Populasi penelitian adalah pelaku UKM pendukung wisata di Kota Wisata Batu yang menjadi UKM Binaan Kota Batu. Sampel diperoleh secara *Random Sampling*, namun dengan pertimbangan masa pandemi, maka kuesioner dikirimkan ke akun email maupun akun media sosial

UKM pendukung wisata di Kota Batu. Dari 390 kuesioner yang dikirim, yang telah diisi atau kembali sebanyak 117.

Variabel *entrepreneurial culture* menggunakan 3 indikator yaitu: motif dan nilai, *entrepreneurial traits*, dan *intention* (Hayton & Cacciotti, 2013). Variabel *entrepreneurial competence* menggunakan 6 indikator (Tehseen & Ramayah, 2015) yaitu *strategy competency*, *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency*. Kinerja bisnis mengukur persepsi manajer/pemilik UKM terkait keberhasilan UKM dalam menjalankan usahanya dibandingkan para pesaing (Leal-Rodriguez *et al.*, 2017) meliputi: memiliki pangsa pasar lebih tinggi dari pesaing, lebih sukses dibanding pesaing, pertumbuhan usaha lebih cepat, dan tingkat keuntungan lebih tinggi dari pesaing.

Analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan *Partial Least Square - Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Pertimbangan penggunaan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya untuk analisis pada ukuran sampel kecil maupun untuk data tidak normal (Hair *et al.*, 2011). Tahapan dalam PLS-SEM menurut (Hair Jr *et al.*, 2014) adalah meliputi: menyusun spesifikasi model, pengujian *outer model* (model pengukuran), mencakup pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, dan menguji *inner model* (model struktural) untuk menguji akurasi prediksi model dan signifikansi hubungan kausal antar konstruk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dalam PLS-SEM terdiri dari pengujian reliabilitas (*internal consistency reliability*, *indicator reliability*) dan validitas (*convergent validity*, *discriminant validity*). Hasil analisis pada Tabel 1 menjelaskan hasil pengujian *reliability* bahwa indikator setiap konstruk telah memenuhi kriteria konsistensi internal, dimana nilai *factor loading* masing-masing indikator melebihi kriteria 0,7 dan nilai

Cronbach's Alpha setiap konstruk juga melebihi kriteria 0,7. Pengujian *convergent validity* dilihat nilai AVE tiap konstruk, nilai AVE lebih besar 0,5 maka konstruk memenuhi kriteria *convergent validity*.

Tabel 1. *Factor loadings, Composite Reliability, AVE*

Konstruk & Indikator	Loading	Cronbach's Alpha	AVE
<i>Entrepreneurial Culture</i>		0,850	0,768
C1	0,900		
C2	0,847		
C3	0,881		
<i>Entrepreneurial Competence</i>		0,862	0,568
EC1	0,731		
EC2	0,755		
EC3	0,797		
EC4	0,710		
EC5	0,753		
EC6	0,842		
Kinerja Bisnis		0,851	0,694
BP1	0,918		
BP2	0,855		
BP3	0,810		
BP4	0,740		

Tabel 2 menjelaskan hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria Fornell-Larcker, dengan kriteria jika nilai AVE setiap konstruk lebih tinggi dari nilai tertinggi korelasi antar konstruk. Karena nilai AVE setiap konstruk (Tabel 2) lebih tinggi dari nilai tertinggi korelasi antar konstruk (0,731), maka kriteria validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 2. *Discriminant Validity*

	<i>Entrepreneurial Culture</i>	<i>Entrepreneurial Competence</i>	Kinerja Bisnis
<i>Entrepreneurial Culture</i>	0,876*		
<i>Entrepreneurial Competence</i>	0,695	0,766*	
Kinerja Bisnis	0,676	0,731	0,833*

*Nilai Kuadrat AVE

Model Struktural

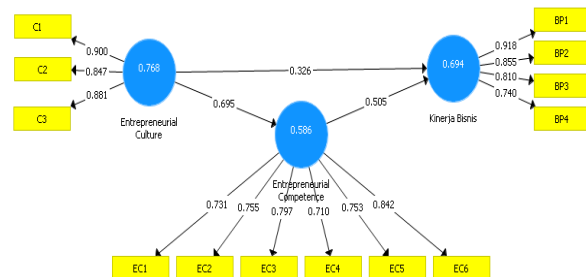
Pengukuran kesesuaian model menggunakan kriteria koefisien determinasi (R^2) dan *cross validated redundancy* (f^2) (Hair *et al.*, 2011). Nilai koefisien determinasi untuk variabel endogen *entrepreneurial competence* sebesar 0,482

sedangkan koefisien determinasi variabel endogen kinerja bisnis sebesar 0,589. Berdasarkan hasil dari nilai R^2 tersebut dapat dinyatakan bahwa model memiliki tingkat akurasi yang moderat (Hair *et al.*, 2011). Selanjutnya nilai f^2 untuk efek *entrepreneurial culture* terhadap *entrepreneurial competence* sebesar 0,932 memiliki efek yang sangat besar, sedangkan untuk efek *entrepreneurial competence* terhadap kinerja bisnis nilai $f^2 = 0,321$ atau ukuran efeknya besar, namun efek *entrepreneurial culture* terhadap kinerja bisnis $f^2 = 0,134$ atau ukuran efeknya sedang (Cohen, 2013).

Tahap selanjutnya adalah menguji model struktural hubungan kausal antar konstruk untuk pengujian hipotesis penelitian, sebagaimana disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 3. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai β dan signifikan (P) masing-masing hubungan antar variabel, hipotesis didukung jika nilai $P < 0,05$.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3 menunjukkan *entrepreneurial culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja bisnis ($\beta = 0,326$; $P = 0,000$), dengan demikian H1 didukung. Semakin kuat *entrepreneurial culture* pemilik/manajer UKM akan berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis. *Entrepreneurial culture* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial competence* ($\beta = 0,695$; $P = 0,000$), dengan demikian H2 didukung. *Entrepreneurial culture* yang semakin kuat akan berkontribusi pada pembentukan *entrepreneurial competence*. Selanjutnya *entrepreneurial competence* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis ($\beta = 0,505$; $P = 0,000$), dengan demikian H3 didukung. Hasil pengujian peran mediasi hubungan *entrepreneurial culture* terhadap kinerja bisnis melalui *entrepreneurial competence*, menunjukkan bahwa *entrepreneurial competence* berperan sebagai mediasi dari pengaruh *entrepreneurial culture* terhadap kinerja bisnis ($\beta = 0,350$; $P = 0,000$). Berdasarkan kriteria *entrepreneurial culture*

berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis, serta berpengaruh tidak langsung dimediasi *entrepreneurial competence*, maka dapat dinyatakan bahwa *entrepreneurial competence* berperan sebagai mediasi parsial.



Gambar 2. Model Struktural

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Direct Effect	β	P Value	Hipotesis
<i>Entrepreneurial Culture</i> →			
Kinerja Bisnis	0,326	0,000	H1 didukung
<i>Entrepreneurial Culture</i> →			
<i>Entrepreneurial Competence</i>	0,695	0,000	H2 didukung
<i>Entrepreneurial Competence</i> →			
Kinerja Bisnis	0,505	0,000	H3 didukung
<i>Indirect Effect</i>			
<i>Entrepreneurial Culture</i> →			
<i>Entrepreneurial Competence</i> →			
Kinerja bisnis	0,350	0,000	H4 didukung

Penelitian ini bermaksud meningkatkan pemahaman tentang efek dari *entrepreneurial culture* pada *entrepreneurial competence* dan dampaknya pada kinerja bisnis pada UKM. Hasil analisis mengungkapkan bahwa *entrepreneurial culture* memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan kinerja bisnis. Hal ini menjelaskan bahwa para pelaku UKM yang memiliki *entrepreneurial culture* akan mengarahkan perilaku para pemilik/manajer dalam menjalankan bisnisnya, sehingga akan tercapai kinerja bisnis. *Entrepreneurial culture* akan mengarahkan perilaku pemilik/manajer dalam proses inovasi dan

pencapaian kinerja yang unggul (Yarbrough *et al.*, 2011). Motif, nilai dan niat yang dimiliki para wirausaha akan memperkuat motivasi mereka untuk terus mengembangkan bisnisnya dan mempertahankan kelangsungan hidup bisnisnya. Tidak kalah pentingnya adalah ciri-ciri yang dimiliki wirausaha seperti kreativitas, inovatif, keberanian terhadap risiko, kemampuan membaca peluang adalah karakteristik dari *entrepreneurial culture* yang akan menjadi modal dasar menjalankan usaha untuk mencapai kinerja bisnis. Temuan ini mendukung Mitchelmore dan Rowley (2010) yang menyatakan bahwa faktor demografi wirausaha dan karakteristik perilaku sebagai faktor kritis terhadap pencapaian kinerja, serta Leal-Rodriguez *et al.* (2017) dan Sajilan dan Tehseen (2015) yang mengungkapkan pentingnya membina *entrepreneurial culture* untuk mencapai kinerja bisnis.

Entrepreneurial culture akan mempengaruhi *entrepreneurial competence* para pemilik/manajer. Dengan demikian budaya akan membangkitkan potensi kewirausahaan, yang akan menghasilkan perbedaan antara wirausaha satu dengan yang lain. Motif, nilai dan niat berwirausaha pada prinsipnya adalah modal awal berwirausaha, setelah menjalankan usaha, para pemilik/manajer akan menghadapi lingkungan bisnis dan persaingan. Mereka harus mampu bersaing dan lebih unggul dari yang lain dengan memaksimalkan peran *entrepreneurial culture* dalam membentuk kemampuan atau *entrepreneurial competence* para pemilik/manajer. Temuan ini sejalan dengan penelitian Buccieri *et al.* (2020) yang mengungkapkan bahwa *entrepreneurial culture* akan mempengaruhi inovasi dan kemampuan dinamis pemilik/manajer, serta mendukung konsep dari Sajilan dan Tehseen (2015) bahwa dampak dari budaya yang berbeda terhadap *entrepreneurial competence*, dan konsekuensinya pada kinerja bisnis.

Entrepreneurial competence memediasi pengaruh *entrepreneurial culture* terhadap kinerja bisnis. Jadi *entrepreneurial*

culture berkontribusi pada pembentukan *entrepreneurial competence* pemilik/manajer UKM, dan konsekuensinya pada pencapaian kinerja bisnis. *Entrepreneurial culture* akan mendukung kinerja yang unggul, karena *entrepreneurial culture* akan membentuk kemampuan dinamis (Buccieri *et al.*, 2021), yang akan menjadi sumber penting keunggulan kompetitif (Wei *et al.*, 2014) dan mencapai kinerja bisnis yang diharapkan. Jadi kinerja perusahaan kecil sangat tergantung pada kompetensi para pengusaha (Lerner & Almor, 2002; Minai *et al.*, 2014; Sajilan & Tehseen, 2015). Kompetensi itu sendiri dapat diperoleh dan ditingkatkan apabila para pengusaha memiliki *entrepreneurial culture*.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada *Entrepreneurial Competency Theory* yang menjelaskan adanya hubungan antara atribut dan perilaku. Atribut dalam hal ini adalah *entrepreneurial culture* yang dimiliki para pemilik/manajer UKM, mengarahkan perilaku atau kompetensinya dalam menjalankan bisnis. Dalam perspektif *Resources Based Theory*, *entrepreneurial culture* dan *entrepreneurial competence* adalah sumberdaya yang vital bagi organisasi, karena kombinasi dari kompetensi spesifik yang unik dan sulit dimiliki pesaing, para pengusaha dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal dan memanfaatkan peluang untuk kesuksesan bisnis mereka. *Entrepreneurial competence* adalah sumber daya penting terkait dengan kinerja perusahaan (Sozuer *et al.*, 2017; Tehseen & Ramayah, 2015). *Entrepreneurial culture* akan mendukung kinerja yang unggul, karena *entrepreneurial culture* akan membentuk kemampuan dinamis, dan akan menjadi sumber penting keunggulan kompetitif (Wei *et al.*, 2014).

Kesimpulan

Hasil penelitian ini mengungkapkan peran *entrepreneurial culture* dalam meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu *entrepreneurial culture* juga berperan dalam membentuk *entrepreneurial competence*. Selanjutnya *entrepreneurial competence*

akan berdampak pada peningkatan kinerja bisnis di UKM. *Entrepreneurial culture* yang mencakup motif, nilai, karakteristik individu, dan *intention* akan mengarahkan perilaku para pemilik/manajer untuk memiliki kompetensi dalam menjalankan usahanya. *Entrepreneurial competence* yang mencakup kompetensi dalam menetapkan strategi bisnis, konsep bisnis, membaca peluang, menjalin relasi bisnis, pembelajaran, dan kompetensi personal diperlukan para pemilik/manajer untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis, dan menghadapi persaingan, apalagi dimasa Pandemi Covid-19 ini. Jika kompetensi tersebut dimiliki, maka akan tercapai kinerja bisnis yang diharapkan.

Berdasarkan temuan penelitian dapat dirumuskan bahwa upaya peningkatan kinerja bisnis dapat dilakukan dengan peningkatan *entrepreneurial competence*, sebagai hasil dari *entrepreneurial culture*. Para pelaku UKM yang telah memiliki modal *entrepreneurial culture* harusnya lebih unggul dari yang lain karena *entrepreneurial culture* akan mendukung tercapainya *entrepreneurial competence*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan di antaranya pengukuran *entrepreneurial culture* tidak melibatkan kondisi demografis seperti peran keluarga, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, maupun pengalaman usaha. Penelitian berikutnya bisa mengembangkan beberapa aspek tersebut perannya pada peningkatan *entrepreneurial competence* dan kinerja bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *10*(1), 15. doi:http://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6
- Ahmad, N. H., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?: A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *16*(3), 182-203. doi:https://doi.org/10.1108/1355255101042780
- Al-Fadly, A. (2020). Impact of COVID-19 on SMEs and employment. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(2), 629. doi:https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(38)
- Bamiatzi, V. C., & Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, *32*(3), 259-284. doi:https://doi.org/10.1177/0266242612459534
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). *The resource-based view: Origins and implications*: Wiley Online Library.
- Baum, J. R., Smith, K. G., & Locke, E. A. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, *44*, 292-303. doi:https://doi.org/10.5465/3069456
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 137-150. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.003
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, *29*(2), 101639. doi:https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Jancenelle, V. E. (2021). Dynamic capabilities and performance of emerging market international new ventures: Does international entrepreneurial culture matter? *International Small Business*

- Journal*, 39(5), 474-499. doi:https://doi.org/10.1177%2F0266242620969682
- Carayannopoulos, S. (2017). Small, young firm flexibility and performance in the context of disruptive innovations. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(1-2), 105-118. doi:https://doi.org/10.1504/IJEIM.2017.081467
- Choi, S. B., & Williams, C. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: mediating effects of technology and marketing action across industry types. *Industry and Innovation*, 23(8), 673-693. doi:http://doi.org/10.1080/13662716.2016.1208552
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture: Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21(4), 708-721. doi:https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.001
- Greer, C. R., Carr, J. C., & Hipp, L. (2016). Strategic staffing and small-firm performance. *Human Resource Management*, 55(4), 741-764. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21693
- Griffin, R. (2012). Managing new venture formation and entrepreneurship. In *Management: Principles and practices*.
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 19. doi:http://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of marketing theory and practice*, 19(2), 139-152. doi:http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2). doi:https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hallam, C., Dorantes Dosamantes, C. A., & Zanella, G. (2018). Culture and social capital network effects on the survival and performance of high-tech micro and small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 81-106. doi:https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0161
- Hayton, J. C., & Cacciotti, G. (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 708-731. doi:https://dx.doi.org/10.1080/08985626.2013.862962
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4), 33-52. doi:https://doi.org/10.1177/104225870202600403
- Hussain, J., Ismail, K., & Akhtar, C. S. (2015). Market orientation and organizational performance: case of Pakistani SMEs. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Hyder, S., & Lussier, R. N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 82-100. doi:https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2015-0020
- Leal-Rodri-guez, A. L., Albort-Morant, G., & Martelo-Landroguez, S. (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 819-835.

- doi:<https://doi.org/10.1007/s11365-016-0426-3>
- Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, *40*(2), 109-125. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-627X.00044>
- Machirori, T., & Fatoki, O. (2013). The impact of firm and entrepreneurs characteristics on networking by SMEs in South Africa. *Journal of Economics*, *4*(2), 113-120. doi:<https://doi.org/10.1080/09765239.2013.11884971>
- Man, T. W., & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *12*(4), 464-481. doi:<https://doi.org/10.1108/14626000510628162>
- Minai, M. S., Uddin, M. M., & Ibrahim, Y. (2014). The pitfalls in entrepreneurship and small business research: A holistic view. *Asian Social Science*, *10*(6), 533-544. doi:<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n6p122>
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *16*(2), 92-111. doi:<https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, *16*(1), 51-75. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7)
- Mugione, F. (2013). *EMPRETEC inspiring entrepreneurship*. Paper presented at the International Trade Forum.
- Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, *26*(6), 366-377. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.002>
- Parida, V., Oghazi, P., & Cedergren, S. (2016). A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, *29*(2), 179-201. doi:<https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2012-0039>
- Pearson, C., & Chatterjee, S. (2001). Perceived societal values of Indian managers: Some empirical evidence of responses to economic reform. *International Journal of Social Economics*, *28*(4), 368-379. doi:<https://doi.org/10.1108/03068290110362784>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179-191. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Ropega, J. (2011). The reasons and symptoms of failure in SME. *International Advances in Economic Research*, *17*(4), 476-483. doi:<https://doi.org/10.1007/s11294-011-9316-1>
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. *Journal of Small Business Management*, *55*, 163-178. doi:<https://doi.org/10.1111/jsbm.12259>
- Sajilan, S., & Tehseen, S. (2015). Cultural orientations, entrepreneurial competencies and SMEs business success: The contingent roles of environmental turbulence and network

- competence. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(2), 20.
- Shaw, G. (2014). Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism. In *The Wiley Blackwell companion to tourism* (pp. 120-131): Wiley Online Library, John Wiley & Sons, Ltd.
- Sozuer, A., Altuntas, G., & Semercioz, F. (2017). International entrepreneurship of small firms and their export market performance. *European Journal of International Management*, 11(3), 365-382.
doi:<https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.083874>
- Tehseen, S., & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success: The Contingent Role of External Integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
doi:<http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p50>
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897-911.
doi:<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0897>
- Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.
doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2021). *Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework*. Paper presented at the Complex, Intelligent and Software Intensive Systems, Cham.
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 555-573.
doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0238-x>