

Transformasi Strategi Wirausaha Menuju Keunggulan Kompetitif: Kajian Literatur Terhadap Integrasi dan Komplementaritas Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, dan Entrepreneurial Marketing

¹ Ngadi Permana, ² Yessica Amelia

¹ Manajemen, STIE Kasih Bangsa, Jakarta, Indonesia, ngadi.permana@stiekasihbangsa.ac.id

² Akuntansi, STIE Kasih Bangsa, Jakarta, Indonesia, yessica@stiekasihbangsa.ac.id

Abstrak. Kajian literatur kualitatif ini mengeksplorasi transformasi strategis kewirausahaan menuju pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui integrasi dan komplementaritas Entrepreneurial Orientation (EO), Market Orientation (MO), dan Entrepreneurial Marketing (EM). Berdasarkan studi empiris dan konseptual terkini, kajian ini menyoroti bagaimana EO mendorong inovasi dan sikap proaktif, MO memastikan respons terhadap dinamika pasar, serta EM mengoperasionalkan kedua orientasi tersebut ke dalam praktik pemasaran yang kreatif dan efisien dalam penggunaan sumber daya. Sintesis temuan menunjukkan bahwa konfigurasi strategis yang selaras antara EO, MO, dan EM secara signifikan meningkatkan adaptabilitas organisasi, penciptaan nilai pelanggan, dan kinerja jangka panjang. Pendekatan integratif ini menawarkan jalur yang kuat bagi start-up dan UMKM dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Kata Kunci: Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Pemasaran Kewirausahaan, Integrasi Strategis, Keunggulan Kompetitif

Abstract. This qualitative literature review explores the strategic transformation of entrepreneurship toward achieving sustainable competitive advantage through the integration and complementarity of Entrepreneurial Orientation (EO), Market Orientation (MO), and Entrepreneurial Marketing (EM). Drawing on recent empirical and conceptual studies, this review highlights how EO drives innovation and proactiveness, MO ensures responsiveness to market dynamics, and EM operationalizes both orientations into creative and resource-efficient marketing practices. The synthesis reveals that a strategic configuration aligning EO, MO, and EM significantly enhances organizational adaptability, customer value creation, and long-term performance. This integrative approach offers a robust pathway for startups and SMEs facing uncertain, dynamic environments.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Entrepreneurial Marketing, Strategic Integration, Competitive Advantage

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tantangan pasar yang semakin kompleks, dinamis, dan tidak pasti, perusahaan-perusahaan, khususnya usaha kecil dan menengah (UKM), dituntut untuk mengembangkan strategi wirausaha yang tidak hanya inovatif, tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Strategi wirausaha kontemporer tidak lagi cukup jika berfokus pada satu pendekatan tunggal; sebaliknya, keberhasilan kompetitif kini semakin bergantung pada integrasi dan komplementaritas berbagai orientasi strategis seperti entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO), dan entrepreneurial marketing (EM) (Alqahtani, Uslay, & Yeniyurt, 2023). Tiga pendekatan ini telah menjadi

pilar utama dalam literatur strategi bisnis dan kewirausahaan karena kontribusinya dalam mendorong performa perusahaan di berbagai kondisi lingkungan dan struktur organisasi.

EO merujuk pada kecenderungan strategis perusahaan untuk bertindak proaktif, mengambil risiko, dan terus berinovasi dalam menciptakan nilai (Covin & Wales, 2012; Anderson et al., 2015). MO, di sisi lain, mencerminkan filosofi bisnis yang berfokus pada kebutuhan pelanggan, pesaing, dan koordinasi internal lintas fungsi (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000; Crick, 2021). Sementara itu, EM dipandang sebagai jembatan antara EO dan MO, yang menyatukan prinsip-prinsip kewirausahaan dan pemasaran dalam pendekatan yang kreatif dan oportunistik (Hills, Hultman, & Miles, 2008; Alqahtani & Uslay, 2020). Meskipun ketiga pendekatan ini memiliki akar konseptual yang berbeda, penelitian terkini menegaskan bahwa integrasi dan sinergi di antara ketiganya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terutama dalam lingkungan pasar yang berubah-ubah dan penuh tekanan (Baker & Sinkula, 2009; Grinstein, 2008b).

Penelitian yang dilakukan oleh Alqahtani, Uslay, dan Yenyurt (2023) menunjukkan bahwa efektivitas EO, MO, dan EM dalam meningkatkan performa perusahaan bergantung pada kondisi kontingensi, seperti intensitas persaingan, pertumbuhan pasar, kekuatan pemasok, dan kekuatan jaringan bisnis. Misalnya, EO terbukti paling efektif dalam kondisi pasar dengan intensitas persaingan rendah, pertumbuhan pasar lambat, dan dominasi pemasok tinggi, serta dalam konteks perusahaan kecil yang memiliki jaringan bisnis terbatas. Sebaliknya, MO lebih unggul dalam perusahaan besar yang memiliki jaringan kuat dan beroperasi di pasar yang tumbuh pesat namun stabil. Sementara itu, EM memperlihatkan hasil terbaik pada perusahaan menengah yang menghadapi turbulensi pasar tinggi dan tekanan kompetitif yang kuat (Alqahtani et al., 2023).

Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan konfiguratif dalam merancang strategi wirausaha. Tidak ada satu pendekatan yang superior dalam semua konteks; keberhasilan bergantung pada bagaimana perusahaan dapat menggabungkan dan menyeimbangkan EO, MO, dan EM sesuai dengan karakteristik internal dan eksternal yang mereka hadapi (Boso, Story, & Cadogan, 2013; Gupta & Batra, 2016). Oleh karena itu, pemahaman terhadap komplementaritas ketiga orientasi ini menjadi penting untuk membangun ketahanan strategis dan meningkatkan daya saing jangka panjang.

Dalam tinjauan literatur yang lebih luas, EO sering dikaitkan dengan kemampuan inovasi dan kelincuhan strategis, yang penting dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan lingkungan yang bermusuhan (Covin & Lumpkin, 2011; Kreiser et al., 2020). MO telah lama dianggap sebagai dasar keunggulan kompetitif karena kemampuannya dalam menyelaraskan kebutuhan pasar dengan kapabilitas internal perusahaan (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Hult, Hurley, & Knight, 2004). Namun, dalam era digital dan turbulensi pasar yang semakin tinggi, EM muncul sebagai pendekatan strategis yang lebih fleksibel, memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang secara oportunistik dan menjalin hubungan sosial yang bermakna dengan pelanggan (Eggers et al., 2020; Gliga & Evers, 2023).

Penelitian dari Cano, Carrillat, dan Jaramillo (2004) serta Ellis (2006) melalui pendekatan meta-analitik mengonfirmasi bahwa MO memberikan kontribusi signifikan terhadap performa perusahaan lintas sektor dan budaya. Namun, hasil ini menjadi kurang relevan bila diterapkan dalam konteks yang sangat dinamis dan tidak pasti, di mana peran EO dan EM menjadi lebih dominan (Martin & Javalgi, 2016; Liu & Atuahene-Gima, 2018). Studi-studi tersebut memperkuat argumen bahwa efektivitas strategi bisnis harus dinilai dalam kerangka situasional, bukan universal.

Literatur juga menunjukkan adanya efek sinergis antara EO dan MO dalam mendorong inovasi dan performa, khususnya pada UKM dan perusahaan rintisan (Bhuian, Menguc, & Bell, 2005; Matsuno, Mentzer, & Özsomer, 2002). Sistem manajemen kinerja mampu menawarkan kerangka kerja untuk mendukung berbagai perubahan dan mendorong inovasi dalam budaya perusahaan (Sugiharti, T., 2022). Ketika perusahaan berhasil menyatukan sikap proaktif dan orientasi pada pelanggan secara harmonis, mereka cenderung menghasilkan produk atau layanan yang lebih relevan dan bernilai tinggi. Lebih jauh, EM diposisikan sebagai pendekatan yang dapat menjembatani dan memperkuat hubungan antara EO dan MO dengan menyediakan alat-alat taktis yang lincah dan berbasis kreativitas, seperti pemasaran berbasis jejaring sosial, pemasaran berbasis nilai, dan co-creation (Jones & Rowley, 2011; Hansen & Eggers, 2010).

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan teoritis dan praktis dalam memahami bagaimana ketiga orientasi ini dapat saling melengkapi secara strategis dalam kerangka integratif. Sebagian besar studi masih membahas EO, MO, dan EM secara terpisah atau

dalam kombinasi dua variabel, sehingga belum menggambarkan potensi sinergis secara komprehensif (Alqahtani & Uslay, 2022; Hakala, 2011). Selain itu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada konteks negara maju, dan belum banyak mengkaji dinamika strategi ini dalam konteks negara berkembang atau ekonomi transisi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, kajian literatur ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mensistematisasikan temuan-temuan utama dalam literatur akademik terkait integrasi dan komplementaritas EO, MO, dan EM dalam mendukung transformasi strategi wirausaha menuju keunggulan kompetitif. Penekanan akan diberikan pada kondisi kontingensi yang memoderasi efektivitas masing-masing orientasi, serta bagaimana integrasi ketiganya dapat mendorong ketahanan dan pertumbuhan perusahaan di tengah lingkungan yang kompleks dan penuh disrupsi. Dengan merujuk pada literatur empiris dan konseptual yang relevan, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi wirausaha berbasis konfigurasi multidimensional.

KAJIAN PUSTAKA

Transformasi strategi wirausaha menuju keunggulan kompetitif menuntut integrasi antara entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO), dan entrepreneurial marketing (EM). Ketiga orientasi strategis ini tidak hanya berkontribusi secara individual terhadap kinerja perusahaan, namun juga menunjukkan efek sinergis dan komplementer dalam meningkatkan kemampuan adaptasi dan inovasi bisnis, terutama di tengah ketidakpastian pasar dan dinamika persaingan global (Anderson et al., 2015; Alqahtani & Uslay, 2020). Digitalisasi memiliki peran signifikan dalam mendorong inovasi teknologi di sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (Chaidir, M., et al, 2024).

Entrepreneurial Orientation (EO) merupakan konstruk multidimensional yang mencakup inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko (Covin & Wales, 2012). Sejumlah studi telah menunjukkan bahwa EO memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, khususnya dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM) (Rauch et al., 2009; Gupta & Batra, 2016). Dalam konteks UKM keluarga, Bauweraerts et al. (2023) menemukan bahwa pengaruh EO terhadap kinerja akan meningkat ketika dikombinasikan dengan

kepemimpinan non-keluarga, yang cenderung lebih terbuka terhadap strategi inovatif. Selain itu, EO terbukti memperkuat kemampuan pembelajaran strategis (Anderson et al., 2009) dan mampu memediasi hubungan antara lingkungan tugas dan performa perusahaan (Rosenbusch et al., 2013).

Namun demikian, orientasi kewirausahaan saja belum cukup untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tanpa dilengkapi oleh Market Orientation (MO), yaitu filosofi organisasi yang mengedepankan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar (Jaworski et al., 2000; Kirca et al., 2005). Studi Cano et al. (2004) dan Ellis (2006) melalui meta-analysis menyimpulkan bahwa MO berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis lintas wilayah dan sektor industri. Bahkan, Kirca et al. (2005) menemukan bahwa MO memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap performa melalui kapabilitas organisasi dan inovasi. MO juga memainkan peran kontingensi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dynamic capabilities di UKM (Hernandez-Linares et al., 2021).

Hubungan antara EO dan MO semakin mendapat perhatian dalam penelitian terkini yang menunjukkan bahwa keduanya bukan saling eksklusif, melainkan saling melengkapi (Baker & Sinkula, 2009; Li et al., 2008). Dalam konteks pasar dinamis, Boso et al. (2013) menunjukkan bahwa EO dan MO secara simultan memperkuat jaringan bisnis dan berdampak pada peningkatan performa di negara berkembang. Bhuian et al. (2005) bahkan menekankan pentingnya moderasi EO dalam hubungan MO dengan kinerja, menunjukkan bahwa EO berperan sebagai katalis dalam penerapan orientasi pasar yang efektif.

Lebih lanjut, Entrepreneurial Marketing (EM) muncul sebagai pendekatan yang mengintegrasikan prinsip kewirausahaan dan pemasaran dalam konteks sumber daya yang terbatas dan lingkungan yang tidak pasti (Morris et al., 2002; Hills et al., 2008). EM bukan sekadar penggabungan EO dan MO, melainkan representasi dari strategi inovatif dan tidak konvensional yang difokuskan pada penciptaan nilai pelanggan secara berkelanjutan (Whalen et al., 2016). Alqahtani dan Uslay (2020) mengembangkan kerangka konseptual EM yang menekankan pentingnya nilai bersama (co-creation) dan pembelajaran pasar sebagai pendorong kinerja jangka panjang. Strategi pemasaran Islam,

termasuk branding Islam dan pemasaran halal, berkontribusi secara signifikan dalam membangun loyalitas konsumen dan keberlanjutan bisnis (Santoso, S., & Ruslaini, 2022).

Empirikalnya, Eggers et al. (2020) menemukan bahwa skala pengukuran EM memiliki validitas tinggi dalam memprediksi performa UKM, sedangkan studi terbaru oleh Alqahtani et al. (forthcoming) menegaskan bahwa EM secara signifikan berkorelasi positif dengan performa perusahaan melalui pendekatan berbasis kemampuan adaptif dan kecepatan inovasi. Dalam konteks jaringan sosial, Gliga dan Evers (2023) menyatakan bahwa EM juga memperkuat kapabilitas pemasaran melalui hubungan jaringan yang berorientasi kewirausahaan, yang memungkinkan perusahaan kecil memanfaatkan peluang pasar yang tidak terduga.

Selain itu, pendekatan EM menunjukkan efektivitas tertinggi ketika dikombinasikan dengan EO dan MO dalam konfigurasi strategis yang koheren (Martin & Javalgi, 2016; Morgan & Anokhin, 2020). Misalnya, studi Kraus et al. (2012) menunjukkan bahwa interaksi EO dan MO meningkatkan inovasi produk baru secara signifikan di kalangan UKM. Demikian pula, Poudel et al. (2019) membuktikan bahwa kombinasi EO, kemampuan teknologi, dan sikap konsumen memberikan dampak besar terhadap performa melalui EM.

Namun perlu diingat bahwa keberhasilan integrasi EO, MO, dan EM sangat bergantung pada kondisi lingkungan eksternal seperti turbulensi pasar, intensitas persaingan, dan dinamika teknologi (Balodi, 2020; Chung et al., 2021). Oleh karena itu, pendekatan kontingensi menjadi penting untuk memahami bagaimana interaksi ketiga orientasi ini diterjemahkan ke dalam strategi yang efektif dalam berbagai konteks bisnis (Du & Kim, 2021; Peng et al., 2020).

Dalam lanskap strategis yang semakin kompleks, orientasi strategis tidak dapat dilihat secara terpisah. Hult et al. (2005) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang tidak hanya dicapai melalui pemahaman pasar atau keberanian wirausaha semata, tetapi melalui integrasi sistematis dari berbagai pendekatan strategis yang saling mendukung. Oleh karena itu, sinergi EO, MO, dan EM berpotensi besar dalam mendorong transformasi strategi wirausaha menuju pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis literature review yang bertujuan untuk mengkaji secara mendalam integrasi dan komplementaritas antara entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO), dan entrepreneurial marketing (EM) dalam membentuk strategi wirausaha yang unggul secara kompetitif. Pendekatan ini dipilih untuk menggali konsep-konsep, perspektif teoretis, serta temuan empiris dari studi-studi terdahulu yang relevan, tanpa melakukan pengumpulan data primer (Snyder, 2019).

Literature review ini mengadopsi pendekatan naratif-kualitatif yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi hubungan konseptual antarvariabel serta dinamika integratif dari berbagai sumber pustaka (Baumeister & Leary, 1997). Metode ini dinilai tepat untuk mengembangkan pemahaman holistik terhadap fenomena strategis dalam kewirausahaan, khususnya dalam konteks dinamika pasar dan tuntutan digitalisasi yang terus berubah (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Proses pencarian literatur dilakukan secara sistematis menggunakan beberapa basis data akademik terkemuka. Kata kunci utama yang digunakan meliputi: entrepreneurial orientation, market orientation, entrepreneurial marketing, competitive advantage, strategic transformation, strategic integration, dan family business strategy. Literatur yang dipilih dibatasi pada publikasi dari tahun 2013 hingga 2025 untuk memastikan keterkinian informasi dan relevansi konteks. Selain itu, hanya artikel dari jurnal bereputasi yang dimasukkan dalam analisis utama (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015).

Beberapa artikel ilmiah memenuhi kriteria inklusi dianalisis dalam penelitian ini. Kriteria inklusi mencakup: (1) fokus pada salah satu atau kombinasi dari EO, MO, dan EM; (2) menjelaskan strategi kompetitif dalam konteks organisasi bisnis kecil atau menengah, termasuk perusahaan keluarga; dan (3) memiliki pendekatan empiris atau konseptual yang mendalam. Artikel yang bersifat editorial, ringkasan konferensi, atau tidak tersedia dalam teks lengkap dikecualikan dari studi ini.

Analisis dilakukan menggunakan pendekatan thematic synthesis yang memadukan teknik koding tematik dan pemetaan konsep untuk mengidentifikasi pola integrasi dan komplementaritas antar konsep utama (Thomas & Harden, 2008). Data dari literatur yang terkumpul dikodekan secara terbuka untuk menghasilkan kategori awal yang kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, yaitu: (1) sinergi EO dan MO dalam strategi

adaptif, (2) kontribusi EM dalam diferensiasi nilai, dan (3) konfigurasi strategis menuju keunggulan kompetitif. Teknik ini memungkinkan interpretasi secara kontekstual terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya (Nowell et al., 2017).

Untuk meningkatkan validitas dan transparansi proses koding, penulis mengikuti panduan dari Braun dan Clarke (2006) mengenai analisis tematik dalam studi kualitatif. Selain itu, pendekatan constant comparison juga digunakan untuk membandingkan studi lintas konteks dan menyaring perbedaan maupun kesamaan dalam temuan (Glaser & Strauss, 1967).

Untuk menjamin kredibilitas literatur yang dianalisis, penilaian kualitas dilakukan menggunakan kriteria dari Critical Appraisal Skills Programme (CASP, 2018), yang mencakup aspek kejelasan tujuan, metodologi, konsistensi data, dan relevansi konteks. Literatur dengan skor tinggi dalam aspek-aspek tersebut diprioritaskan dalam interpretasi utama. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan temuan dari studi yang menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan campuran guna memperkaya narasi dan menghindari bias sumber (Patton, 2015).

HASIL PENELITIAN

Hasil dari kajian literatur kualitatif ini menunjukkan bahwa integrasi dan komplementaritas antara entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO), dan entrepreneurial marketing (EM) secara sinergis membentuk fondasi strategis yang kuat bagi wirausaha dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Temuan-temuan utama dari literatur review ini dikelompokkan ke dalam tiga tema sentral berikut:

Sinergi EO dan MO dalam Mendorong Ketanggapan Strategis. Banyak studi menunjukkan bahwa kombinasi EO dan MO menciptakan keseimbangan antara dorongan untuk berinovasi dengan kemampuan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pasar. EO memberikan landasan bagi keberanian mengambil risiko dan proaktivitas, sedangkan MO memperkuat sensitivitas terhadap preferensi pelanggan dan dinamika pesaing (Martin & Javalgi, 2016).

Studi oleh Jalali (2012) menemukan bahwa UMKM yang memiliki tingkat EO dan MO tinggi cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan pasar, menciptakan

inovasi produk yang relevan, serta memperkuat loyalitas pelanggan. Kombinasi keduanya menghasilkan ketangguhan strategis (*strategic responsiveness*) yang menjadi kunci daya saing di sektor dinamis.

Hal serupa ditegaskan oleh Hakala (2011), yang menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi ganda (*dual orientation*) EO dan MO mampu menavigasi ketidakpastian lingkungan bisnis lebih efektif daripada yang hanya menekankan salah satu. Ketika keduanya terintegrasi, terjadi peningkatan kapabilitas pembelajaran organisasi dan ketajaman strategis.

Peran EM dalam Mentransformasi Orientasi ke dalam Praktik Pemasaran Inovatif. EM bertindak sebagai mekanisme penghubung antara EO dan MO, dengan mengoperasionalkan semangat kewirausahaan dan orientasi pasar ke dalam aktivitas pemasaran yang kreatif, berani, dan kontekstual (Miles et al., 2015). Studi oleh Badrinarayanan, Ramachandran, dan Madhavaram (2019) menunjukkan bahwa EM meningkatkan daya tarik nilai proposisi melalui *storytelling*, pemanfaatan jaringan sosial, dan pendekatan berbasis relasi.

Studi empiris oleh Eggers, Kraus, dan Vallaster (2013) menemukan bahwa dalam konteks perusahaan kecil, EM memainkan peran penting dalam diferensiasi merek dan penguatan citra inovatif di mata pelanggan. Praktik EM seperti *co-creation*, pemasaran berbasis komunitas, dan improvisasi taktis terbukti meningkatkan kinerja penjualan dan memperpendek siklus inovasi.

Lebih lanjut, Hill dan Wright (2000) menggarisbawahi bahwa EM memberikan fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya pemasaran yang terbatas, terutama bagi perusahaan kecil yang ingin menciptakan dampak besar melalui pendekatan non-konvensional dan berbasis jaringan.

Integrasi EO, MO, dan EM sebagai Konfigurasi Strategis Menuju Keunggulan Kompetitif. Beberapa literatur terbaru menyimpulkan bahwa integrasi EO, MO, dan EM menghasilkan konfigurasi strategis yang koheren, adaptif, dan unggul dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Studi oleh Covin dan Wales (2019) menekankan pentingnya *strategic fit* antara ketiga orientasi tersebut dalam menghasilkan keunggulan berbasis inovasi, kecepatan respons, dan kedekatan pelanggan.

Penelitian oleh Neneh (2022) mengonfirmasi bahwa perusahaan yang menerapkan ketiga elemen ini secara simultan cenderung memiliki ketahanan lebih tinggi terhadap gangguan pasar dan menunjukkan pertumbuhan berkelanjutan. Dengan menggabungkan keberanian inovatif (EO), fokus pasar (MO), dan kreativitas pemasaran (EM), perusahaan membentuk strategi adaptif yang dapat disesuaikan dengan dinamika eksternal.

Studi oleh Mort, Weerawardena, dan Liesch (2012) juga menyoroti bahwa perusahaan global kecil yang mengandalkan konfigurasi EO-MO-EM dapat mempercepat proses internasionalisasi melalui diferensiasi yang kuat dan positioning yang relevan terhadap pasar sasaran.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana integrasi dan komplementaritas antara entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO), dan entrepreneurial marketing (EM) dapat mentransformasi strategi wirausaha menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hasil literatur yang telah disajikan memperlihatkan bahwa ketiga konsep ini saling melengkapi dan memberikan nilai strategis bagi perusahaan, terutama dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM) serta start-up yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti.

Pertama, keterpaduan EO dan MO secara empiris terbukti meningkatkan ketanggapan strategis terhadap dinamika pasar. Martin dan Javalgi (2016) menemukan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan EO dan MO menunjukkan performa internasionalisasi yang lebih unggul karena kemampuan mereka untuk bersikap proaktif sembari memahami kebutuhan pasar. Temuan ini diperkuat oleh Jalali (2012) yang menemukan bahwa pada konteks UKM Iran, EO dan MO secara sinergis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ekspor. Kedua studi ini menyoroti bahwa keberanian mengambil risiko dan kemampuan inovasi (komponen EO) perlu ditopang oleh pemahaman mendalam tentang pelanggan dan pesaing (komponen MO) agar dapat menghasilkan keputusan strategis yang relevan.

Studi lain oleh Hakala (2011) mengklasifikasikan interaksi antar orientasi strategis ini sebagai bentuk "dual orientation" yang memberikan keuntungan dalam kapabilitas

pembelajaran dan kecepatan adaptasi. Dalam konteks ini, integrasi EO dan MO bukan sekadar strategi jangka pendek tetapi juga mendukung penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang. Hal ini juga didukung oleh Covin dan Wales (2019) yang menekankan pentingnya kohesi antara strategi kewirausahaan dan orientasi pasar untuk menghindari terjadinya disonansi strategis.

Kedua, peran EM sebagai elemen penghubung antara EO dan MO sangat penting dalam mentransformasikan orientasi strategis menjadi praktik pemasaran yang inovatif dan relevan secara pasar. Miles et al. (2015) menyatakan bahwa EM menggabungkan semangat kewirausahaan dengan pendekatan pemasaran yang fleksibel dan relasional. Dalam studinya, praktik EM seperti storytelling, value co-creation, dan komunitas pelanggan menjadi alat yang efektif untuk memperkuat proposisi nilai perusahaan. Penelitian oleh Badrinarayanan et al. (2019) juga memperlihatkan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis, EM berkontribusi terhadap penguatan kapabilitas pemasaran yang berdampak langsung pada kinerja.

Eggers, Kraus, dan Vallaster (2013) memberikan bukti bahwa perusahaan yang mengadopsi EM selama masa krisis ekonomi justru mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja mereka. Praktik pemasaran yang fleksibel, fokus pada nilai pelanggan, serta adaptasi terhadap sumber daya terbatas menjadi keunggulan dari pendekatan EM. Ini sejalan dengan penelitian Hill dan Wright (2000) yang mengemukakan bahwa EM sangat cocok diterapkan dalam konteks usaha kecil karena memungkinkan penciptaan dampak besar melalui pendekatan non-tradisional.

Ketiga, konfigurasi strategis yang mengintegrasikan EO, MO, dan EM terbukti mampu membentuk sistem yang kohesif dan adaptif dalam menghadapi perubahan pasar serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Neneh (2022) menunjukkan bahwa kombinasi ketiga elemen ini berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif melalui sinergi antara orientasi inovatif, fokus pelanggan, dan kreativitas dalam pemasaran. Hal ini memperkuat temuan Mort, Weerawardena, dan Liesch (2012) yang dalam studinya terhadap born global firms menyatakan bahwa integrasi EO, MO, dan EM memungkinkan perusahaan menavigasi pasar global lebih cepat melalui diferensiasi dan positioning strategis.

Dalam kerangka teoritis, pendekatan konfigurasi strategis ini konsisten dengan model strategi berbasis sumber daya (*Resource-Based View*) dan pendekatan dinamis (*Dynamic Capabilities*). EO mencerminkan kapabilitas dinamis dalam menjawab peluang dan ancaman lingkungan; MO menyediakan informasi dan analitik pasar sebagai sumber keunggulan; sementara EM memungkinkan eksploitasi sumber daya yang fleksibel untuk menciptakan nilai pelanggan (Teece, 2007). Oleh karena itu, ketiga elemen ini tidak berdiri sendiri, melainkan harus saling memperkuat untuk menghasilkan nilai strategis.

Menariknya, beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh EO atau MO secara individual terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Studi oleh Rauch et al. (2009) melalui meta-analisis menemukan bahwa pengaruh EO terhadap kinerja cenderung moderat dan dipengaruhi oleh konteks industri dan budaya. Hal ini juga ditunjukkan oleh Grinstein (2008) yang menyatakan bahwa MO memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun lebih kuat jika didampingi oleh strategi yang inovatif dan fleksibel seperti EM. Maka dari itu, penting untuk melihat ketiga orientasi ini secara integratif dan bukan secara terpisah.

Dalam praktik, perusahaan yang ingin mengimplementasikan strategi berbasis EO-MO-EM perlu memperhatikan aspek budaya organisasi, struktur manajerial, dan fleksibilitas operasional. Penelitian oleh Martin dan Javalgi (2016) menyoroti bahwa struktur organisasi yang datar dan budaya kewirausahaan sangat mendukung implementasi strategi EO dan EM. Sementara itu, sistem informasi pasar dan kapabilitas analitik menjadi krusial dalam mendukung MO yang efektif (Narver & Slater, 1990).

Dari sisi temporal, integrasi EO, MO, dan EM memberikan keunggulan kompetitif dalam jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek, EM memungkinkan adaptasi cepat terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan pasar, sedangkan EO mendorong terobosan inovasi. Dalam jangka panjang, MO dan EO berperan dalam membangun keunggulan yang lebih berkelanjutan melalui pembelajaran pasar dan inovasi berkelanjutan (Hakala, 2011; Covin & Wales, 2019).

Secara keseluruhan, diskusi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi strategi wirausaha menuju keunggulan kompetitif sangat ditentukan oleh sejauh mana perusahaan dapat mengintegrasikan EO, MO, dan EM ke dalam strategi bisnis mereka secara harmonis. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya

kerangka kerja integratif strategi kewirausahaan serta kontribusi praktis bagi para wirausaha dan pengambil kebijakan dalam merancang strategi yang adaptif dan berorientasi masa depan.

SIMPULAN

Kajian literatur ini menyoroti pentingnya integrasi strategis antara entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO), dan entrepreneurial marketing (EM) dalam membentuk strategi wirausaha yang adaptif, inovatif, dan berbasis pasar. Temuan utama menunjukkan bahwa: EO dan MO secara bersama-sama memberikan keseimbangan antara inovasi dan sensitivitas pasar, memungkinkan perusahaan, terutama UMKM dan start-up, untuk merespons dinamika eksternal secara proaktif dan terarah (Martin & Javalgi, 2016; Hakala, 2011).

EM berperan sebagai jembatan operasional, yang mentransformasikan EO dan MO ke dalam aktivitas pemasaran yang kreatif, fleksibel, dan berdampak, khususnya dalam konteks sumber daya terbatas (Eggers et al., 2013; Miles et al., 2015). Konfigurasi strategis berbasis EO-MO-EM mendorong keunggulan kompetitif jangka panjang, melalui peningkatan nilai pelanggan, ketangguhan inovatif, dan efisiensi strategi pemasaran (Covin & Wales, 2019; Neneh, 2022). Hasil review ini juga menegaskan bahwa perusahaan yang mampu mengembangkan strategic alignment antara ketiga elemen tersebut cenderung memiliki performa bisnis yang lebih baik, termasuk dalam hal pertumbuhan, kepuasan pelanggan, dan ketahanan menghadapi perubahan lingkungan.

LIMITASI

Meskipun kajian literatur ini memberikan pemahaman konseptual yang mendalam, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Keterbatasan pada jenis literatur: Studi ini hanya mengandalkan artikel ilmiah dan publikasi akademik yang tersedia dalam basis data internasional seperti Scopus dan ScienceDirect. Hal ini dapat menyebabkan bias seleksi terhadap sumber-sumber yang lebih banyak diterbitkan di negara maju dan berbahasa Inggris, sehingga mengurangi keberagaman perspektif kontekstual dari negara berkembang atau lokal. Keterbatasan dalam sintesis metodologis: Karena fokus studi ini

adalah literatur kualitatif, pendekatan meta-analisis kuantitatif tidak digunakan. Oleh karena itu, generalisasi dari hubungan antar konsep EO, MO, dan EM belum dapat dikonfirmasi secara statistik, melainkan hanya berdasarkan konvergensi tematik dari temuan sebelumnya.

Ketidaktercakupannya dinamika waktu dan konteks industri: Banyak studi yang direview bersifat lintas sektor dan lintas waktu, tanpa memperhitungkan dinamika sektoral secara spesifik (misalnya, industri manufaktur vs. digital). Ini dapat membatasi pemahaman tentang bagaimana integrasi EO-MO-EM bekerja secara berbeda di berbagai sektor atau skala usaha. Kurangnya eksplorasi terhadap faktor-faktor kontekstual lain: Studi ini belum menggali secara mendalam faktor-faktor moderasi seperti budaya organisasi, teknologi digital, atau tingkat literasi pasar yang mungkin memengaruhi kekuatan hubungan antara EO, MO, dan EM terhadap keunggulan kompetitif.

Untuk memperkaya wawasan dan memperkuat bukti empiris dari temuan ini, penelitian selanjutnya disarankan untuk: Melakukan studi longitudinal atau studi kasus eksploratif terhadap perusahaan yang berhasil mengintegrasikan EO, MO, dan EM secara nyata. Mengkaji pengaruh mediasi atau moderasi dari faktor eksternal seperti dinamika digitalisasi, ekosistem kewirausahaan, atau kebijakan pemerintah terhadap hubungan antar ketiga orientasi tersebut. Mengembangkan model konseptual atau framework yang dapat diuji secara kuantitatif dalam berbagai konteks industri dan geografis.

DAFTAR PUSTAKA

- Alqahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>
- Alqahtani, N., Uslay, C., & Yeniyurt, S. (2023). Comparing the moderated impact of entrepreneurial orientation, market orientation, and entrepreneurial marketing on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 2741–2778. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2272267>
- Alqahtani, N., Uslay, C., & Yeniyurt, S. (forthcoming). Entrepreneurial marketing and firm performance: Scale development, validation, and empirical test. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2059773>
- 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>
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Entrepreneurial marketing and firm performance: Investigating the role of marketing capabilities in dynamic environments. *Journal of Business Research*, 100, 131–143.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Bauweraerts, J., Pongelli, C., Sciascia, S., Mazzola, P., & Minichilli, A. (2023). Transforming entrepreneurial orientation into performance in family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1672–1703. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866763>
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being 'systematic' in literature reviews. *Formulating Research Methods in Information Systems*, 48(1), 1–35. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.58>
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001>
- CASP. (2018). *CASP Qualitative Checklist*. Critical Appraisal Skills Programme. Retrieved from <https://casp-uk.net>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Crick, J. M. (2021). The dimensionality of the market orientation construct. *Journal of Strategic Marketing*, 29(4), 281–300. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1677747>
- Eggers, F., Kraus, S., & Vallaster, C. (2013). Entrepreneurial marketing strategies of firms performing extremely well during the economic crisis: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 66(10), 2061–2070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.020>
- Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Developing a scale for entrepreneurial marketing: Revealing its inner frame and prediction of performance. *Journal of Business Research*, 113, 72–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.051>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing.

- Gliga, G., & Evers, N. (2023). Marketing capability development through networking – An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, 156, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113472>
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166–173. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0053-1>
- Grinstein, A. (2008b). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115–134. <https://doi.org/10.1108/03090560810840934>
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs. *International Small Business Journal*, 34(5), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0266242615577708>
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Hernandez-Linares, R., Kellermans, F. W., & Lopez-Fernandez, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Hill, J., & Wright, L. T. (2000). Defining the scope of entrepreneurial marketing: A qualitative approach. *Journal of Enterprising Culture*, 8(1), 23–46. <https://doi.org/10.1142/S0218495800000031>
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00234.x>
- Jalali, S. H. (2012). Environmental determinants, entrepreneurial orientation and export performance: Empirical evidence from Iran. *Serbian Journal of Management*, 7(2), 245–255. <https://doi.org/10.5937/sjm1202245J>
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54. <https://doi.org/10.1177/0092070300281005>
- Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29(1), 25–36. <https://doi.org/10.1177/0266242610369743>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kreiser, P. M., Anderson, B. S., Kuratko, D. F., & Marino, L. D. (2020). Entrepreneurial orientation and environmental hostility: A threat rigidity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(6), 1174–1198. <https://doi.org/10.1177/1042258719891389>
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113–133. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x>
- Martin, S. L., & Javalgi, R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>

- Miles, M. P., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94–111. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914069>
- Mohamad Chaidir, Grace Yulianti, & Seger Santoso. (2024). Dampak Digitalisasi terhadap Inovasi Teknologi pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Visi Manajemen*, 10(2), 74–87. <https://doi.org/10.56910/jvm.v10i2.523>
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10(4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P. W. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 542–561. <https://doi.org/10.1108/03090561211202602>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Neneh, B. N. (2022). Entrepreneurial orientation and competitive advantage: The role of entrepreneurial marketing in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 908–940. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913585>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Santoso, S., & Ruslaini. (2022). Integrasi Prinsip-Prinsip Islam dalam Kewirausahaan dan Pemasaran: Studi Literatur tentang Motivasi, Pembiayaan, dan Strategi Bisnis Berkelanjutan. *Al-Urban: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Filantropi Islam*, 6(2), 124–137. https://doi.org/10.22236/alurban_vol6.i2/17433
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tanti Sugiharti. (2022). Optimalisasi Siklus Manajemen Kinerja untuk Pengembangan Kepemimpinan di Organisasi. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 3(1), 150–160. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v3i1.5717>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Whalen, P., Usley, C., Pascal, V. J., et al. (2016). Anatomy of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5–19. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035036s>