

---

## Orientasi Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif sebagai Faktor Pendorong Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kota Surabaya

### *Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage as Factors Driving the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the City of Surabaya*

---

Submit: 01 Juli 2023

Review: 28 May 2024

Accepted: 18 Jun 2024

Publish: 30 Jun 2024

Firda Gangsar Ramadanti<sup>1</sup>; Deasy Tantriana<sup>2</sup>; Hanafi Adi Putranto<sup>3</sup>;  
Andriani Samsuri<sup>4</sup>; Muchammad Saifuddin<sup>5</sup>

### Abstrak

Orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamik, dan keunggulan kompetitif telah menjadi subjek penelitian yang menarik berkaitan dengan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan eksternal. Implementasi dari ketiga variabel tersebut diharapkan mampu mendorong kinerja UMKM ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan menggunakan perhitungan cluster random sampling, diperoleh jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 248 responden UMKM Binaan Kota Surabaya. Untuk menguji instrumen dan hipotesis, peneliti menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis varians yaitu Partial Least Square (PLS) versi 3.2.9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik dan keunggulan kompetitif tidak memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM di Kota Surabaya.

**Kata Kunci:** Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas Dinamik, Keunggulan Kompetitif, Kinerja UMKM.

### Abstract

*Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and competitive advantage have become interesting research subjects relating to Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in facing external environmental uncertainty. The implementation of these three variables is expected to be able to push MSME performance to a higher level. By using cluster random sampling calculations, the number of samples in this study was 248 respondents from Surabaya City-assisted MSMEs. To test the instruments and hypotheses, researchers used variance-based Structural Equation Modeling (SEM) analysis, namely Partial Least Square*

---

<sup>1</sup> “UIN Sunan Ampel Surabaya”; [firdagangsar@gmail.com](mailto:firdagangsar@gmail.com)

<sup>2</sup> “UIN Sunan Ampel Surabaya”; [deasy@uinsby.ac.id](mailto:deasy@uinsby.ac.id)

<sup>3</sup> “UIN Sunan Ampel Surabaya”; [hanafiadiputranto@uinsby.ac.id](mailto:hanafiadiputranto@uinsby.ac.id)

<sup>4</sup> “UIN Sunan Ampel Surabaya”; [andriani@uinsby.ac.id](mailto:andriani@uinsby.ac.id)

<sup>5</sup> “UIN Sunan Ampel Surabaya”; [saifuddin@uinsby.ac.id](mailto:saifuddin@uinsby.ac.id)

(PLS) version 3.2.9. The results of this research indicate that dynamic capability and competitive advantage do not mediate the relationship between entrepreneurial orientation and MSME performance in the city of Surabaya.

**Keywords :** Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capability, Competitive Advantage, MSMEs Performance.

**Kode JEL:**

## 1. Pendahuluan

Wirausaha dan UMKM memiliki keterkaitan yang cukup erat. Menurut *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) mengungkapkan bahwa UMKM dan wirausaha merupakan satu kesatuan yang memiliki tujuan yang sama, yaitu mendukung pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan berperan penting dalam kohesi dan integrasi sosial. Secara khusus, UMKM berpengaruh terhadap perekonomian suatu negara atau sebagai elemen penting dalam perekonomian Internasional. Jumlah UMKM di Indonesia tahun 2021 mencapai 64,2 juta dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 61,07% atau senilai 8.573,89 triliun rupiah. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia meliputi kemampuan menyerap 97% dari total tenaga kerja yang ada serta dapat menghimpun hingga 60,4% dari total investasi (Limanseto, 2021).

Sementara itu, sektor Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (K-UKM) di Jawa Timur juga memiliki kontribusi yang besar terhadap perekonomian khususnya terhadap PDRB (Produk Domestik Regional Bruto). Kontribusi tersebut ditunjukkan melalui angka PDRB Jawa Timur yang terus meningkat dari tahun 2016 hingga 2020. Pada tahun 2020 kontribusi K-UKM sebesar 57,25% atau 2.299,46 triliun, angka tersebut mengalami kontraksi dibandingkan 2019, namun masih lebih tinggi dibandingkan tahun 2018.



Sumber: Komisi Pengawas Persaingan Usaha (2021)

Gambar 1. Indeks Persaingan Usaha di Sektor Ekonomi Indonesia

Kota Surabaya merupakan kota yang memiliki tingkat perkembangan K-UKM paling tinggi sehingga memberikan kontribusi paling besar terhadap perekonomian di Jawa Timur. Berdasarkan data Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur, di tahun 2019 Kota

Surabaya memiliki tingkat kontribusi sebesar 283,43 triliun mengalahkan 42 kota/kabupaten lainnya yang ada di Jawa Timur. Dengan demikian, pengembangan UMKM menjadi salah satu prioritas bagi Indonesia khususnya Kota Surabaya untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan lapangan kerja.

Meningkatnya persaingan usaha, khususnya terhadap pesaing besar dan modern, menempatkan UMKM pada posisi yang rentan. Menurut laporan tahunan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), iklim persaingan usaha di Indonesia meningkat pada tahun 2021. KPPU mengukur Indeks Persaingan Usaha (IPU) dengan sistem skor berskala 1-7. Skor 1 menunjukkan tingkat persaingan terendah, sedangkan skor 7 menunjukkan tingkat persaingan tertinggi. Dengan sistem skor tersebut, indeks persaingan usaha penyediaan akomodasi dan makan-minum dinilai berada di level 5,1 poin, paling tinggi dibanding sektor-sektor lainnya seperti terlihat pada Gambar 1. Oleh karena itu penting bagi para pelaku usaha untuk memperhatikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja UMKM.

Kinerja merupakan realisasi dari tujuan perusahaan. Hal ini sering diukur sebagai bagian dari teori efektivitas organisasi (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Untuk memahami efektivitas organisasi, tidak cukup mengukur kinerja perusahaan hanya dari aspek keuangan. Namun, penting juga untuk mengukurnya dari aspek operasional dan non-keuangan (Elidjen et al., 2022). Wirausaha yang berhasil dalam bisnis ditentukan oleh pemanfaatan orientasi kewirausahaan dengan lingkungan dinamis yang berinteraksi dari perusahaan untuk memperoleh kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Orientasi kewirausahaan mendukung perusahaan dalam memenangkan persaingan. Menurut Covin & Slevin, orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam inovasi, pengambilan risiko, dan proaktif. Orientasi kewirausahaan dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan karena memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang baru yang potensial (Rezaei & Ortt, 2018).

Seiring dengan berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan, masyarakat sebagai konsumen utama UMKM kini semakin selektif dalam memilih produk yang dibutuhkan, sehingga para pelaku usaha perlu untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Karena nyatanya, keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung kepada sumber daya mereka, tetapi juga pada kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kontinjensi industri.

Kemampuan perusahaan untuk merasakan peluang dan ancaman dalam membuat keputusan tentang respon yang tepat, dan untuk menyusun ulang sumber daya dan dasar kemampuan perusahaan tergantung pada kapabilitas dinamik (Teece, 2007). Kapabilitas dinamik berfungsi sebagai sarana mengadaptasi kinerja untuk mencapai kesesuaian yang lebih baik dengan kebutuhan lingkungan (Frank et al., 2017). Oleh karena itu, penelitian ini menyoroti efek langsung dari kapabilitas dinamik terhadap kinerja perusahaan.

Peningkatan kinerja juga dapat didukung oleh keunggulan kompetitif. Hal ini didasari dari sikap proaktif dan keberanian perusahaan dalam mengambil keputusan yang berisiko menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus dibuat sebaik mungkin untuk mewujudkan

keunggulan kompetitif yang *sustainable* atau berkelanjutan sehingga perusahaan dapat mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru. Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan itu sendiri akan mempengaruhi keunggulan kompetitif. Seperti penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif (Bhandari & Amponstira, 2021; Fatmawati, 2013). Sehingga penting bagi perusahaan untuk mempertahankan keunikan yang dimiliki dan menjadi pembeda dari kompetitor.

Tambunan (2008) mengungkapkan bahwa daya saing yang rendah dari UMKM menyebabkan kelompok ini mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerjanya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, salah satunya yaitu Orientasi Kewirausahaan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Elidjen et al., 2022; Basco et al., 2020; Gupta et al., 2016). Faktor internal dan eksternal perusahaan dapat memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja (Lumpkin & Dess, 1996). Sebagian besar penelitian sebelumnya telah mengabaikan efek eksternal, yaitu kapabilitas dinamik dan keunggulan kompetitif pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja (Yucel, 2011).

Meskipun terdapat beberapa penelitian yang telah mengkaji di bidang tersebut, namun belum ada yang berfokus menguji sektor UMKM di Kota Surabaya. Pemilihan Kota Surabaya dikarenakan output penelitian ini selaras dengan usaha pemerintah kota yang mendukung penuh keberadaan UMKM serta toko kelontong yang ada di Surabaya. Bentuk dukungan ini dijalankan melalui penerapan ekonomi kerakyatan, dimana semua kebutuhan di Kota Surabaya dipenuhi oleh UMKM, termasuk para ASN (Aparatur Sipil Negara) dan siswa SD hingga SMP. Pemenuhan kebutuhan tersebut seperti penggunaan baju kerja batik dan seragam sekolah dari produk hasil buatan UMKM Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini pantas untuk dilakukan sebagai rekomendasi nyata kepada seluruh UMKM yang ada di Indonesia, terutama di Kota Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi pada literatur kewirausahaan dengan meneliti efek kapabilitas dinamik dan keunggulan kompetitif pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan.

## **2. Metodologi**

### **2.1. Pengembangan Model**

#### ***Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kapabilitas Dinamik***

Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan memiliki kecenderungan untuk menemukan peluang masa depan dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang menantang (Lumpkin & Dess, 1996). Semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh para pelaku usaha, maka semakin tinggi pula kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Studi menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap kapabilitas dinamik (Ibrahim Aminu, 2016; Lim & Kim, 2020; Kurnia Fitriati et al., 2020; Liu et al., 2021; Abdelkareem et al., 2022; Samodra et al., 2022).

*H1 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kapabilitas Dinamik*

### ***Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Kompetitif***

Penelitian berpendapat bahwa orientasi kewirausahaan adalah sumber daya perusahaan tidak berwujud yang menciptakan keunggulan kompetitif (Kiyabo & Isaga, 2020). Adapun studi lain yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (Sirivanh et al., 2014; Zeebaree & Siron, 2017; Yermias et al., 2019; Kiyabo & Isaga, 2020; Fatikha et al., 2021). Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan akan mampu membuat karyawannya berinovasi sehingga dapat menciptakan produk yang lebih unik atau menarik dibandingkan dengan pesaingnya dan meningkatkan nilai keunggulan kompetitif perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

*H2 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif*

### ***Pengaruh Kapabilitas Dinamik Terhadap Kinerja UMKM***

Kapabilitas dinamik berfungsi sebagai sarana mengadaptasi kinerja untuk mencapai kesesuaian yang lebih baik dengan kebutuhan lingkungan (Frank et al., 2017). Oleh karena itu kapabilitas dinamik sangat penting untuk persaingan dan kesuksesan UMKM. Adapun studi yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap kinerja UMKM (Fitriati et al., 2020; Hernández-Linares et al., 2020; Martins, 2022; Nedzinskas et al., 2013; Omah, 2020).

*H3 : Kapabilitas Dinamik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM*

### ***Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja UMKM***

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan menggambarkan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunggulan dibandingkan pesaing lainnya (Sinaga et al., 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Budiastuti & Versia menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga penting bagi perusahaan untuk mempertahankan keunikan yang dimiliki dan menjadi pembeda dari kompetitor.

*H4 : Keunggulan Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM*

### ***Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UMKM***

Orientasi kewirausahaan sangat penting bagi perusahaan untuk bersaing, terutama di industri yang sangat kompetitif (Elidjen et al., 2022; Gupta et al., 2016). Orientasi kewirausahaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (McGee & Peterson, 2019). Lingkungan yang sangat kompetitif mungkin memerlukan orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi untuk bertahan dalam persaingan (Basco et al., 2020). Karena ada persaingan yang tinggi dalam Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), orientasi kewirausahaan mungkin menjadi penting bagi UMKM untuk bertahan hidup.

*H5 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM*

### ***Pengaruh Kapabilitas Dinamik dalam Memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja UMKM***

Kapabilitas dinamik meningkatkan inovasi dan kinerja Usaha Kecil dan Menengah (Kurnia Fitriati et al., 2020). UMKM di Indonesia membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi untuk meningkatkan pengembangan bisnis dan

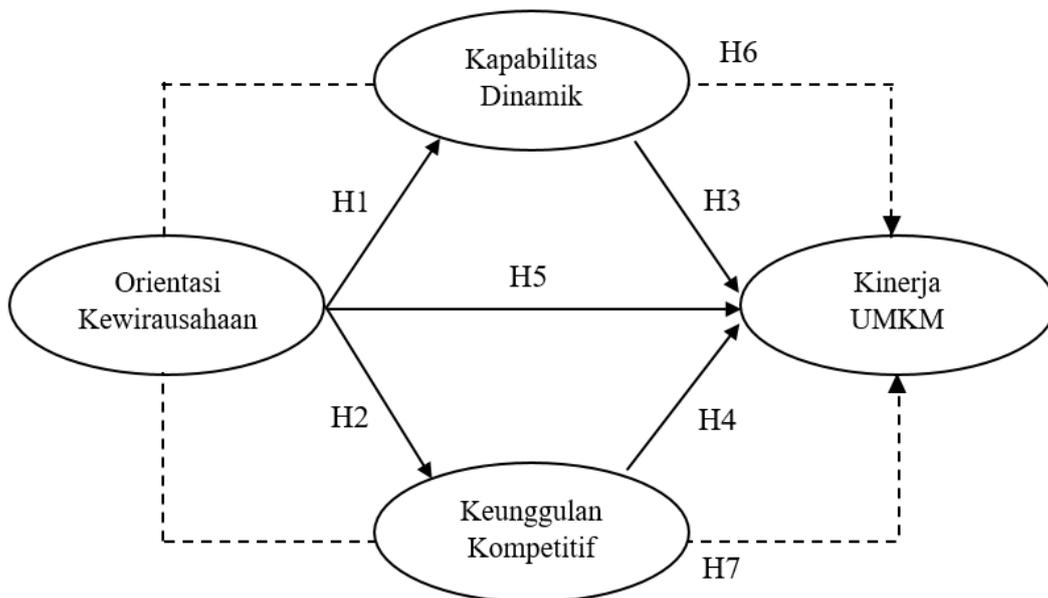
mempertahankan loyalitas pelanggan untuk meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik. Penelitian dari Kurnia Fitriati et al. menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM melalui kapabilitas dinamik.

*H6 : Kapabilitas Dinamik memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja UMKM*

### **Pengaruh Keunggulan Kompetitif dalam Memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja UMKM**

Meskipun terdapat sejumlah mediator antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, studi ini mengantisipasi bahwa keunggulan kompetitif kemungkinan akan memediasi hubungan. Mediasi ini didukung oleh pandangan berbasis sumber daya yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja yang unggul berasal dari sumber daya dan kemampuan spesifik perusahaan yang mahal untuk ditiru oleh pesaing, berharga, langka tidak dapat ditiru secara sempurna, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kiyabo & Isaga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

*H7 : Keunggulan Kompetitif memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja UMKM*



Sumber: Peneliti, 2023

Gambar 2. Model Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional

Variabel/ Konsep	Indikator	Skala
Orientasi Kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996)	- Pengambilan risiko - Inovatif - Proaktif - Agresivitas kompetitif - Otonomi	1-5
Kapabilitas Dinamik (Teece, 2017)	- Mengindra ( <i>Sense</i> ) - Menangkap ( <i>Seize</i> ) - Mengubah ( <i>Transform</i> )	1-5
Keunggulan Kompetitif (Saiman, 2017)	- Fokus pada pelanggan - Pencapaian kualitas - Integritas dan tanggung jawab - Inovasi dan kreativitas - Produksi rendah biaya	1-5
Kinerja UMKM (Munizu, 2010)	- Pertumbuhan penjualan - Pertumbuhan modal - Pertumbuhan tenaga kerja - Pertumbuhan pasar - Pertumbuhan laba	1-5

Sumber: Rangkuman teori, 2023

## 2.2. Pengumpulan Data

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Peneliti membatasi wilayah dan tempat penelitian dikarenakan peneliti fokus untuk mengkaji Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) binaan Kota Surabaya. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober hingga Desember 2022.

Tabel 1. Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Kriteria	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
Kekayaan Bersih/Modal Usaha	Paling banyak Rp.50 Juta	Lebih dari Rp.50 Juta sampai dengan paling banyak Rp.500 Juta	Lebih dari Rp.500 Juta sampai dengan paling banyak Rp.10 M
Hasil Penjualan Tahunan	Paling banyak Rp.300 Juta	Lebih dari Rp.300 Juta sampai dengan paling banyak Rp.2,5 M	Lebih dari Rp.2,5 M sampai dengan paling banyak Rp.50 M

Sumber: Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Binaan di Kota Surabaya. Berdasarkan laporan jumlah UMKM Kota Surabaya yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya adalah sebanyak 858 UMKM. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah cluster random sampling. Teknik cluster random sampling adalah populasi dibagi dulu atas kelompok berdasarkan area atau cluster, kemudian beberapa cluster dipilih sebagai sampel, dari cluster tersebut dapat diambil keseluruhan atau sebagian saja untuk dijadikan sampel, dan dipilih secara acak, serta anggota populasi di setiap cluster tidak

perlu homogen (Siregar, 2014). Kriteria UMKM mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Tabel 2).

Pada penelitian ini didapatkan populasi sebanyak 858 UMKM Binaan yang ada di Kota Surabaya. Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Isaac dan Michael dalam Sugiyono (2017) dengan batas toleransi kesalahan sebesar 5% serta nilai  $d$  yaitu 0.05 sehingga diperoleh jumlah sampel 248 UMKM Binaan di Kota Surabaya. Untuk mengetahui jumlah sampel tiap wilayah, maka digunakan rumus *sample fraction*, hasil perhitungan ini dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 2. Jumlah Sampel Responden

No	Wilayah	Sample Fraction	Jumlah Sampel
1	Surabaya Barat	$\frac{157}{858} \times 248$	45
2	Surabaya Pusat	$\frac{143}{858} \times 248$	41
3	Surabaya Selatan	$\frac{223}{858} \times 248$	65
4	Surabaya Timur	$\frac{244}{858} \times 248$	71
5	Surabaya Utara	$\frac{91}{858} \times 248$	26
Total			248

Sumber: Perhitungan Rumus Teori, 2023

### 2.3. Metode Analisis

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan structural equation modeling (SEM). Dengan menggunakan SEM tidak hanya hubungan kausalitas (langsung dan tidak langsung) pada konstruk yang diamati bisa terdeteksi, tetapi juga komponen-komponen yang berkontribusi terhadap pembentukan konstruksi itu dapat ditentukan besarnya. Alat statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). PLS adalah alat statistik yang powerful karena tidak didasarkan atas banyak asumsi. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial. Statistik inferensial (statistik induktif atau statistik probabilitas adalah teknik statistik yang berfungsi untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2013).

Uji instrumen menggunakan validitas dengan Rule of thumbs yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari loading factor adalah  $\pm 0.30$ , nilai tersebut dipertimbangkan telah memenuhi level minimal (Abdillah & Hartono, 2015; Chin & Todd, 1995; Hair et al., 2006). Reliabilitas dengan Rule of thumb composite reliability harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (hair et al., 2008; Abdillah & Hartono, 2015).

Evaluasi model struktural menggunakan R-Square, nilai R2 selalu bersifat positif berkisar antara 0-1 dan digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat dan membandingkan nilai t-statistic > nilai t-tabel dan atau nilai p-value < 0.05 maka hipotesis diterima.

### 3. Hasil

#### 3.1. Responden

Tabel 4 menunjukkan data responden yaitu UMKM yang menjadi sampel penelitian sebanyak 248 orang pada level manajerial. Sebagian besar responden perempuan, berusia 36-45 tahun, bidang usaha makanan dan minuman, modal usaha < Rp 300 Juta yang termasuk Usaha Mikro dan badan usaha perorangan.

Tabel 3. Data Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
- Perempuan	152	61
- Laki-laki	96	39
Usia		
- 17-25	8	3
- 26-35	12	5
- 36-45	109	44
- 46-55	98	39
- > 55	21	9
Bidang usaha yang dijalankan		
- Aksesoris	14	6
- Fashion	11	4
- Handicraft	17	7
- Makanan dan Minuman	194	78
- Mebel	9	4
- Lainnya	3	1
Modal Usaha		
- < Rp 300 Juta (Usaha Mikro)	237	96
- Rp 300 Juta s/d Rp 2,5 Miliar (Usaha Kecil)	11	4
- Rp 2,5 Miliar s/d Rp 50 Miliar (Usaha Menengah)	0	0
Badan Usaha		
- Perorangan	232	93,6
- UD (Usaha Dagang)	13	5,2
- CV (Commanditaire Vennootschap)	2	0,8
- PT (Perseroan Terbatas)	1	0,4

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2023

#### 3.2. Analisis

Hampir seluruh indikator pada setiap variabel telah valid karena telah lebih besar daripada 0,7 kecuali yang bernilai 0,3 (tabel 5). Indikator ini tetap dipertahankan karena nilai outer loadingnya  $\pm 0.30$ , nilai tersebut dipertimbangkan telah memenuhi level minimal (Abdillah & Hartono, 2015; Chin & Todd, 1995; Hair et al., 2006). Seluruh variabel juga telah reliabel karena telah memenuhi *Rule of thumb composite reliability* yaitu harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (hair et al., 2008; Abdillah & Hartono, 2015).

Tabel 4. Outer Model

Variabel/Indikator	Outer Loading	Crombach Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
Orientasi Kewirausahaan		0,663	0,728	Reliabel
- Pengambilan risiko	0,762			Valid
- Inovatif	0,383			Valid
- Proaktif	0,519			Valid
- Agresivitas kompetitif	0,784			Valid
- Otonomi	0,630			Valid
Kapabilitas Dinamik		0,650	0,810	Reliabel
- Mengindra ( <i>Sense</i> )	0,757			Valid
- Menangkap ( <i>Seize</i> )	0,755			Valid
- Mengubah ( <i>Transform</i> )	0,786			Valid
Keunggulan Kompetitif		0,468	0,654	Reliabel
- Fokus pada pelanggan	0,691			Valid
- Pencapaian kualitas	0,362			Valid
- Integritas dan tanggung jawab	0,379			Valid
- Inovasi dan kreativitas	0,360			Valid
- Produksi rendah biaya	0,784			Valid
Kinerja UMKM		0,690	0,801	Reliabel
- Pertumbuhan penjualan	0,685			Valid
- Pertumbuhan modal	0,578			Valid
- Pertumbuhan tenaga kerja	0,655			Valid
- Pertumbuhan pasar	0,722			Valid
- Pertumbuhan laba	0,698			Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Model dapat diterima karena seluruh variabel endogen memiliki nilai R<sup>2</sup> lebih besar dari 0,01 atau bersifat positif berkisar antara 0-1 (tabel 5). Meskipun nilai R<sup>2</sup> tergolong sangat rendah, penelitian ini tetap dapat dilanjutkan, karena bernilai positif dan lebih dari ≥ 0,01 yang menunjukkan adanya hubungan antara variabel yang diuji meskipun tergolong sangat rendah.

Tabel 5. Nilai R<sup>2</sup>

Endogenous Variabel	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
- Kapabilitas Dinamik	≥ 0,01	0,056	Fit
- Keunggulan Kompetitif	≥ 0,01	0,045	Fit
- Kinerja UMKM	≥ 0,01	0,148	Fit

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

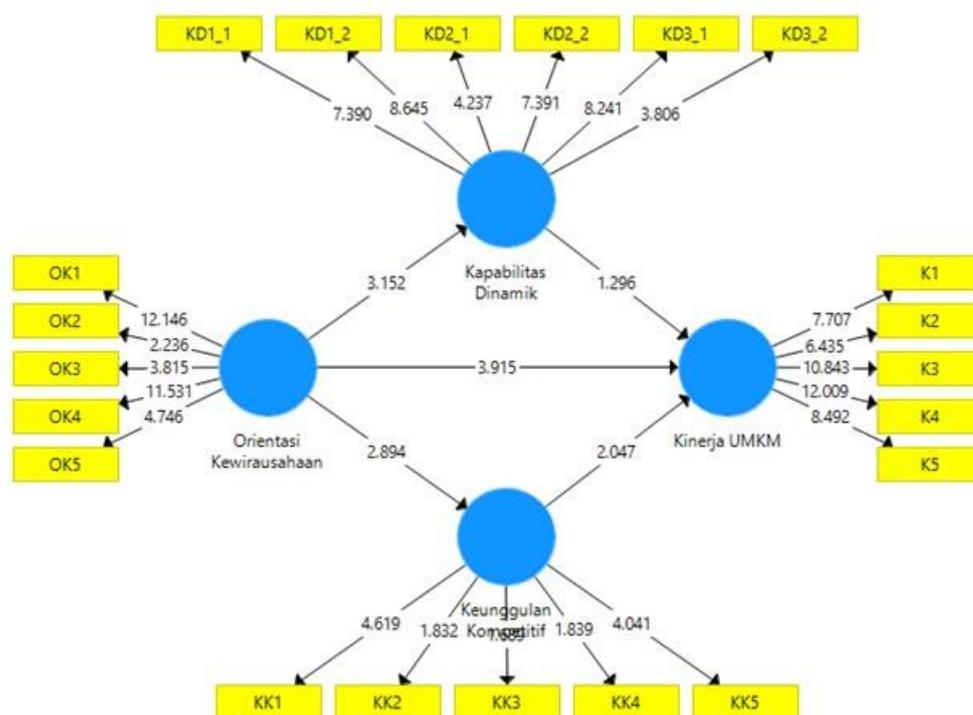
Tabel 6 menunjukkan alur pengaruh antar variabel dalam model. Terdapat empat hipotesis yang diterima yaitu H1 (orientasi kewirausahaan terhadap kapabilitas dinamik), H2 (orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif), H4 (keunggulan kompetitif terhadap kinerja), dan H5 (Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja). Tiga hipotesis yang ditolak yaitu H3 (kapabilitas dinamik terhadap kinerja), H6 (kapabilitas dinamik sebagai pemediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja), dan

H7 (keunggulan kompetitif sebagai pemediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja)..

Tabel 6. Uji Hipotesis

Alur	Original Sample	T Statistic	P-Value	Kesimpulan
Orientasi Kewirausahaan → Kapabilitas Dinamik	0,219	3,420	0,001	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan → Keunggulan Kompetitif	0,214	2,916	0,004	Signifikan
Kapabilitas Dinamik → Kinerja UMKM	0,127	1,413	0,158	Tidak Signifikan
Keunggulan Kompetitif → Kinerja UMKM	0,155	2,040	0,042	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan → Kinerja UMKM	0,267	3,887	0,000	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan → Kapabilitas Dinamik → Kinerja UMKM	0,028	1,120	0,263	Tidak Signifikan
Orientasi Kewirausahaan → Keunggulan Kompetitif → Kinerja UMKM	0,033	1,613	0,107	Tidak Signifikan

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023



Sumber: Hasil Pengolahan, 2023

Gambar 3. Hasil Uji Outer Model

## **4. Pembahasan**

### **4.1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kapabilitas Dinamik**

Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kapabilitas dinamik. UMKM yang berorientasi kewirausahaan adalah UMKM yang mampu memperoleh manfaat dan nilai dari peluang bisnis untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Orientasi kewirausahaan sangat penting diperhatikan agar UMKM mampu mengeksplorasi peluang baru dan mengembangkan pasar baru. Pernyataan ini sesuai dengan pernyataan Hong et al. (2012) bahwa orientasi kewirausahaan adalah salah satu sumber daya yang penting dalam sebuah perusahaan dan memiliki dampak signifikan terhadap kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan menyediakan berbagai jenis inovasi. Hasil ini konsisten dengan temuan Kurnia Fitriati et al. (2020) yaitu orientasi kewirausahaan sebagai variabel utama yang berpengaruh besar dalam mengembangkan kapabilitas dinamik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kapabilitas dinamik (Ibrahim Aminu, 2016; Lim & Kim, 2020; Kurnia Fitriati et al., 2020; Liu et al., 2021; Abdelkareem et al., 2022; Samodra et al., 2022). Oleh karena itu pemilik UMKM hendaknya membuat keputusan secara pribadi dengan tidak banyak pertimbangan atau langkah-langkah yang panjang.

### **4.2. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Kompetitif**

Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini dapat diartikan bahwa UMKM yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi atau baik maka akan meningkatkan keunggulan kompetitif UMKM tersebut. Hasil dalam penelitian ini membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan sangat penting untuk diperhatikan mengingat tujuan dari suatu perusahaan salah satunya adalah mengungguli pasar karena orientasi kewirausahaan secara langsung dapat menciptakan nilai keunggulan kompetitif. Pernyataan ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh P. Kotler et al. (2005) bahwa keunggulan kompetitif dianggap sebagai keunggulan atas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen daripada penawaran pesaing (Fatikha et al., 2021). Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (Sirivanh et al., 2014; Zeebaree & Siron, 2017; Yeremias et al., 2019; Kiyabo & Isaga, 2020; Fatikha et al., 2021). Oleh karena itu pemilik UMKM hendaknya melakukan aktivitas agar dapat mengungguli pesaing dengan agresif bertindak memperluas saluran pemasaran misal dengan pemasaran online.

### **4.3. Pengaruh Kapabilitas Dinamik Terhadap Kinerja UMKM**

Kapabilitas dinamik tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM. Artinya, para UMKM tidak dapat mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, sehingga kinerja yang dihasilkan oleh UMKM rendah. Dalam makna lainnya, ternyata pemilik atau pengelola UMKM tidak dapat menangkap perubahan lingkungan seperti tren pasar dan berakibat pada rendahnya kinerja UMKM. Selain itu, dalam penelitian-penelitian sebelumnya kapabilitas dinamik banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan besar (Nyachanchu et al., 2017; Peng et al., 2019). Yang tentunya akan berbeda jika diujikan kepada UMKM. Hal ini sesuai dengan karakteristik responden

berdasarkan modal usaha dalam penelitian ini diantaranya <Rp50 Juta atau termasuk kriteria Usaha Mikro berjumlah 233 responden dengan persentase 94%. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lim & Kim (2020) dan Rehman & Saeed (2015) yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu UMKM hendaknya memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman baik dengan lebih adaptif terhadap teknologi.

#### **4.4. Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja UMKM**

Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja UMKM. Hal tersebut dapat diartikan bahwa UMKM yang memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing maka akan meningkatkan kinerja usahanya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Budiastuti & Versia (2011) bahwa sebagai pelaku utama di industri ini dengan inovasi produk yang berciri khas dan lebih dikenal di pasar, serta dukungan teknologi yang lebih maju, merupakan keunikan yang dimiliki perusahaan yang membedakannya dengan pesaing merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Karenanya untuk meningkatkan kinerja, perusahaan perlu fokus pada keunggulan kompetitif dengan terus berupaya menanamkan nilai-nilai yang dianut dan memperbaiki penerapan manajemen mutu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Budiastuti & Versia, 2011; Kiyabo & Isaga, 2020).

#### **4.5. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UMKM**

Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal tersebut dapat diartikan bahwa UMKM yang memiliki orientasi berwirausaha tinggi maka akan meningkatkan kinerja usahanya. Peningkatan kinerja perusahaan dengan orientasi kewirausahaan dapat dikatakan lebih tinggi lagi dan berkelanjutan atau jangka panjang (Elidjen et al., 2022). Dalam hal ini, orientasi kewirausahaan memiliki peranan penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik. Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan (McGee & Peterson, 2019; Kurnia Fitriati et al., 2020; Elidjen et al., 2022). Sejumlah penelitian lain dari Hughes & Morgan, (2007) mengkonfirmasi bahwa terdapat pengaruh antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja UMKM.

#### **4.6. Pengaruh Kapabilitas Dinamik dalam Memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja UMKM**

Kapabilitas dinamik tidak berpengaruh dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM. Artinya, kapabilitas dinamik tidak mampu berperan sebagai mediasi dalam hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dikarenakan para pemilik atau pengelola UMKM tidak andal dalam memperoleh informasi yang relevan secara strategis dari lingkungan termasuk tren pasar. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurnia Fitriati et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM. UMKM hendaknya memanfaatkan peluang dengan beradaptasi pada teknologi, fokus dalam meningkatkan orientasi kewirausahaan, dan inovatif (proses, praktik, dan pengambilan keputusan untuk mendorong munculnya sebuah '*new entry*').

#### 4.7. Pengaruh Keunggulan Kompetitif dalam Memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja UMKM

Keunggulan kompetitif tidak berpengaruh dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pelaku atau pengelola UMKM belum menyadari bahwa untuk meningkatkan kinerja usahanya, maka perusahaan juga harus menciptakan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kiyabo & Isaga (2020) bahwa orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya perusahaan tidak berwujud yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif dan akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Perbedaan kinerja diantara perusahaan yang berbeda jauh, lebih didorong oleh aset tidak berwujud daripada aset fisik karena fakta bahwa aset tidak berwujud tidak seperti aset fisik yang tidak rentan terhadap peniruan (Connor, 2002; Kiyabo & Isaga, 2020). UMKM hendaknya kreatif dan inovatif dengan tidak menjual produk serupa sehingga terdiferensiasi pesaing dengan jalan beradaptasi pada kemajuan teknologi.

### 5. Kesimpulan

Orientasi kewirausahaan dan keunggulan kompetitif dapat mendorong kinerja UMKM. Kapabilitas dinamik dan keunggulan kompetitif tidak berperan sebagai mediasi dalam hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM.

Pemilik UMKM hendaknya mampu membuat keputusan secara pribadi dengan tidak terlalu banyak pertimbangan atau langkah-langkah yang panjang. Pemilik UMKM hendaknya lebih kreatif dan inovatif; agresif bertindak memperluas saluran pemasaran dengan membuka saluran pemasaran online; memanfaatkan peluang yang ada; beradaptasi dengan teknologi. Penelitian berikutnya diharapkan dapat berhati-hati dalam menggeneralisasi temuan penelitian ini. Penelitian dapat diperluas pada perbedaan kontekstual antar negara, budaya, dan institusi. Ppeneliti selanjutnya dapat menambah jumlah instrumen dari masing-masing indikator konstruk yang digunakan untuk memperkuat hasil penelitian.

### Daftar Pustaka

- Abdelkareem, R., Battour, M., & Al-Awlaqi, M. (2022). *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, and Business Processes Performance: Evidence from Egyptian SMEs*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1557654/v1>
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS)-Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis (I)*. CV ANDI.
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Angka dan Jumlah Penduduk Miskin di Kota Surabaya Tahun 2015-2019*. <https://surabayakota.bps.go.id/statictable/2020/01/09/623/angka-dan-garis-kemiskinan-serta-jumlah-penduduk-miskin-kota-surabaya-tahun-2010-2019.html>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113(September), 409-421.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- Bhandari, P., & Amponstira, F. (2021). Model of Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage and Performance of Women-Owned Enterprises in Gandaki Province, Nepal. *Open Journal of Business and Management*, 9, 2854-2865. <https://doi.org/10.24252/minds.v9i1.27569>
- Budiastuti, D., & Versia. (2011). Pengaruh Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Adi Cipta, Makassar. *Binus Bussines Review*, 2(1), 286-292.
- Chesbrough, H. (2010). Open Innovation: A Key to Achieving Socioeconomic Evolution - 3 How Smaller Companies Can Benefit from Open Innovation. *Economy, Culture & History JAPAN SPOTLIGHT Bimonthly*. [http://openinnovation.berkeley.edu/papers/How\\_Smaller\\_Companies\\_Can\\_Be\\_nefit.pdf](http://openinnovation.berkeley.edu/papers/How_Smaller_Companies_Can_Be_nefit.pdf)
- Chin, W., & Todd, P. (1995). On The Use, Usefulness, and Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Note of Caution. *Journal of Management Information System Quarterly*, 9(5).
- Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11, 307-316.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://www.jstor.org/stable/2486395>
- Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur. (2019). *Tingkat Kontribusi K-UKM Perekonomian di Jawa Timur*.
- Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur. (2022). *Data Nilai PDRB K-UKM di Jawa Timur Tahun 2016-2020*.
- Elidjen, Hidayat, D., & Abdurachman, E. (2022). The roles of gamification, knowledge creation, and entrepreneurial orientation towards firm performance. *International Journal of Innovation Studies*, 6(4), 229-237. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.07.002>
- Fatikha, C., Rahayu, M., & Sumiati. (2021). Effect of Entrepreneurship Orientation and Market Orientation on Marketing Performance Through Competitive Advantage. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 448-458. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.20>
- Fatmawati, R. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Fitriati, T. K., Purwana, D., & Buchdadi, A. D. (2020). *Dynamic Capabilities and SMES Performance: The Mediating Effect of Innovation (Study of SMES in Indonesia)*. 27(ICoSHEET 2019), 457-464. <https://doi.org/10.2991/ahsr.k.200723.115>
- Frank, H., Güttel, W., & Kessler, A. (2017). Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(3), 185-194. <https://doi.org/10.1177/1465750317723219>
- Gupta, A., Chen, J., & Gupta, V. K. (2016). Does Management 's Attention to Different Facets of Entrepreneurial Orientation Create Value for the Firm? *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 54-71. <https://www.jstor.org/stable/43552904>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis Pearson International Edition*.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2020). Dynamic

- capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Hong, J., Song, T. H., & Yoo, S. (2012). Paths to Success: How Do Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Produce New Product Success? *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 44–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00985.x>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Ibrahim Aminu, M. (2016). *Building Dynamic Capabilities through Entrepreneurial Orientation*. 1.
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(12). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha. (2021). *Iklim Persaingan Usaha di Indonesia*.
- Kotler, P., Armstrong, A., Swee-Hoon, L., Siew-Meng, T. Chin-Tiong, & Yau, O. H.-M. (2005). *Principles of Marketing: An Asian Perspective*. Pearson Prentice Hal.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149–1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Kurnia Fitriati, T., Purwana, D., Dharmawan Buchdadi, A., & Kurniawan Subagja, I. (2020). Entrepreneurial Orientation and Sme Performance: Dynamic Capabilities As Mediation Study on Smes in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 2020, 74–89. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i14.7860>
- Lim, E., & Kim, D. (2020). Entrepreneurial Orientation and Performance in South Korea: The Mediating Roles of Dynamic Capabilities and Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(3), 1–18. <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0075>
- Limanseto, H. (2021). *UMKM Menjadi Pilar Penting dalam Perekonomian Indonesia*. Biro Komunikasi, Layanan Informasi, Dan Persidangan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. <https://ekon.go.id/publikasi/detail/2969/umkm-menjadi-pilar-penting-dalam-perekonomian-indonesia>
- Liu, Y., Xi, M., Jia, Y., & Geng, X. (2021). Chief Executive Officers Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: The Moderating Effect of the Manufacturing Industry. *Frontiers in Psychology*, 12(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707971>
- 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>
- Martins, A. (2022). Dynamic capabilities and SME performance in the COVID-19 era: the moderating effect of digitalization. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2021-0370>
- McGee, J. E., & Peterson, M. (2019). The Long-Term Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Orientation on Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 720–737. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12324>
- Munizu, M. (2010). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), 33–41.
- Nedzinskas, Š., Pundziene, A., Buožiute-Rafanavičiene, S., & Pilkiene, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376–396. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2013-0003>
- Nyachanchu, T. O., Chepkwony, J., & Bonuke, R. (2017). Role of Dynamic Capabilities in the Performance of Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(31), 438. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n31p438>
- Omah, O. N. (2020). The Role of Dynamic Capabilities Concept in SME's Business Performance. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 54(1), 249–261.
- Organizatton for Economic Co-operaton and Development. (n.d.). *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/20780990>
- Padmadinata, F. Z. S., & PUSPIPTEK GD. (2007). Quality Management System and Product Certification Process and Practices for SME in Indonesia. *Proceedings of the National Workshop on Subnational Innovation Systems and Technology Capacity Building Policies to Enhance Competitiveness of SMEs UN-ESCAP and Indonesian Institute of Science (LIPI)*.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2022). Dari Program UMKM Hingga Padat Karya, Strategi Wali Kota Eri Cahyadi Bangkitkan Ekonomi Surabaya. *Bidang Informasi Dan Komunikasi Publik Serta Statistik Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Surabaya*. <https://www.surabaya.go.id/id/berita/65672/dari-program-umkm-hingga-padat>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, (2008). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/39653/uu-no-20-tahun-2008>
- Peng, M. Y. P., Zhang, Z., Yen, H. Y., & Yang, S. M. (2019). Dynamic capabilities and firm performance in the high-tech industry: Quadratic and moderating effects under differing ambidexterity levels. *Sustainability (Switzerland)*, 11(18), 11–15. <https://doi.org/10.3390/su11185004>
- Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2015). Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance: Moderating Role of Organizational Competencies. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 20–42. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v2i2.92>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878–900. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Saiman, L. (2017). *Kewirausahaan: Teori, Praktik, dan Kasus-Kasus* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Samodra, E. W., Samosir, P. S., & Pasribu, B. (2022). The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Business Performance of Dairy Cattle Breeders in DKI Jakarta Province through Dynamic Capabilities as Intervening Variables. *Krisnadwipayana International Journal of Management Studies*, 2(2). <https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.35137/kijms.v2i2.751>
- Sinaga, J., Anggraeni, E., & Slamet, A. S. (2021). The Effect of Supply Chain Management

- Practices and Information and Communication Technology on Competitive Advantage and Firm Performance (Case Study: SMEs of Processed Food in Jakarta). *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 7(1), 91-101. <https://doi.org/10.17358/ijbe.7.1.91>
- Siregar, S. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS* (1st ed.). Kencana Prenadamedia Group.
- Sirivanh, T., Sukkabot, S., & Sateeraroj, M. (2014). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 189-195.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Sutopo (ed.)). Alfabeta.
- Tambunan, T. (2008). SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian story. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 147-167. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0025-7>
- 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>
- Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Thanh Nhon, H., Van Phuong, N., Quang Trung, N., & Quang Thong, B. (2020). Exploring the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between intellectual capital and performance of information and communications technology firms. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1831724>
- US SBA Office of Advocacy. (2021). 2021 Small Business Profile. In *U.S. Small Business Administration: Office of Advocacy*.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Yeremias, L., Moeljadi, & Ratna, K. (2019). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Competitive Advantage Is Mediated By Innovation And Market Orientation (Evidence on Woven Fabric In Kupang/NTT). *International Journal of Business, Economics and Law*, 19(5), 164-169.
- Yucel, I. (2011). Entrepreneurial orientation, executives individualism and Firm Performance: The moderating role of executives individualism. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(3), 63-78. <http://www.fareastjournals.com/files/FEJPBV5N3P3.pdf>
- Zeebaree, M. R. Y., & Siron, R. B. (2017). International Review of Management and Marketing The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43-52. <http://www.econjournals.com>