

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN
KAPABILITAS DINAMIS TERHADAP KINERJA BISNIS
DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA USAHA MIKRO
KECIL (UMK) DI KOTA SEMARANG**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

DESSY SRI LESTARI

30402100073

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KAPABILITAS
DINAMIS TERHADAP KINERJA BISNIS DENGAN KEUNGGULAN
KOMPETITIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA
USAHA MIKRO KECIL (UMK)**

Disusun Oleh :

DESSY SRI LESTARI

30402100073

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
Sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Januari 2025

Dosen Pembimbing

UNISSULA
جامعة سلطان ابيجوج الإسلامية



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si

NIK : 210499041

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KAPABILITAS
DINAMIS TERHADAP KINERJA BISNIS DENGAN KEUNGGULAN
KOMPETITIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA
USAHA MIKRO KECIL (UMK) DI KOTA SEMARANG**

Disusun Oleh :

DESSY SRI LESTARI

30402100073

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 10 Febuari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
M.Si, Ph.D

NIK : 210499041

Penguji I



Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E.,

NIK : 210499044

Penguji II



Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus(HRM)

NIK : 210498040

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 28 Januari 2025

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, SE., ST., M.M

NIDN : 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Dessy Sri Lestari

NIM : 30402100073

Program studi : S1 Manajemen Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KAPABILITAS DINAMIS TERHADAP KINERJA BISNIS DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA USAHA MIKRO KECIL (UMK) DI KOTA SEMARANG”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 14 Januari 2025
Yang menyatakan,



Dessy Sri Lestari

NIM. 30402100073

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dessy Sri Lestari

NIM : 30402100073

Program studi : S1 Manajemen

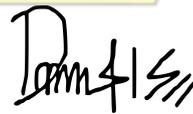
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul : **“PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KAPABILITAS DINAMIS TERHADAP KINERJA BISNIS DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA USAHA MIKRO KECIL (UMK) DI KOTA SEMARANG”** Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 14 Januari 2025

Yang menyatakan,

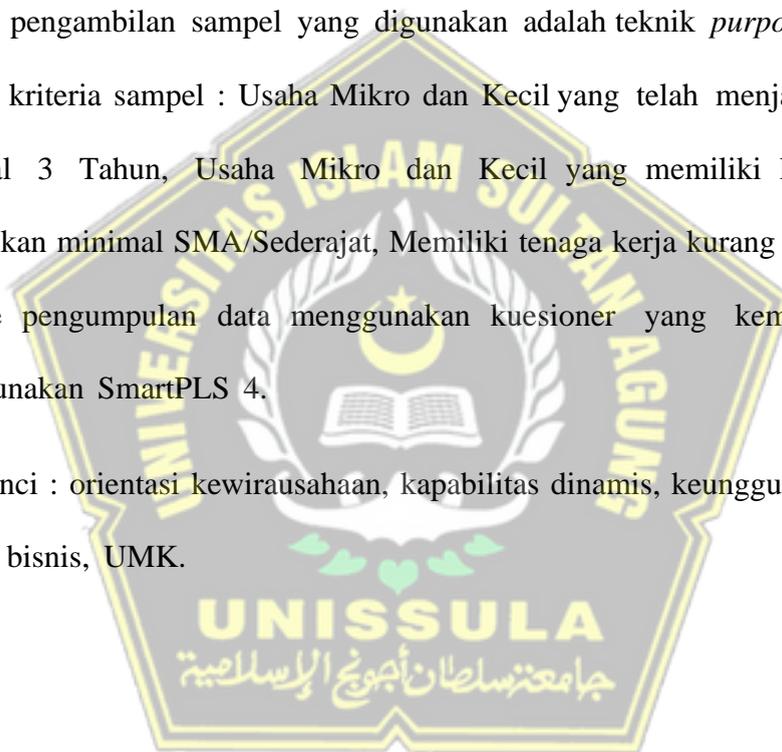


Dessy Sri Lestari
NIM. 30402100073

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kapabilitas Dinamis terhadap Kinerja Bisnis dengan Keunggulan Kompetitif sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh Usaha Mikro dan Kecil di Semarang. Jumlah sampel yang digunakan yaitu 200 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* dengan kriteria sampel : Usaha Mikro dan Kecil yang telah menjalankan usaha minimal 3 Tahun, Usaha Mikro dan Kecil yang memiliki latar belakang pendidikan minimal SMA/Sederajat, Memiliki tenaga kerja kurang dari 20 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang kemudian diolah menggunakan SmartPLS 4.

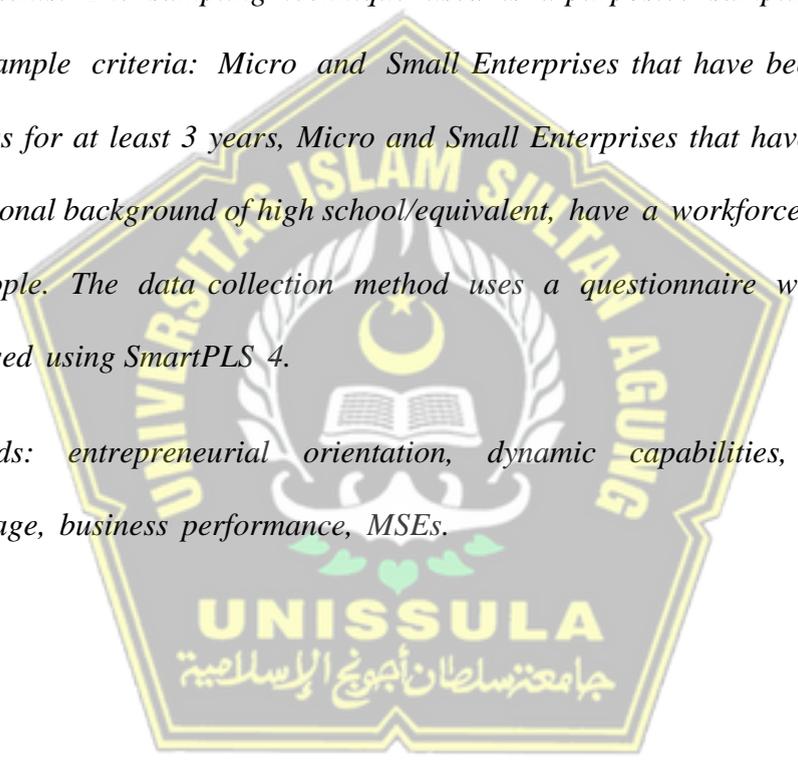
Kata kunci : orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, keunggulan kompetitif, kinerja bisnis, UMK.



ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities on Business Performance with Competitive Advantage as an intervening variable. The population in the university research is all Micro and Small Enterprises in Semarang. The number of samples used was 200 respondents. The sampling technique used is a purposive sampling technique with sample criteria: Micro and Small Enterprises that have been running a business for at least 3 years, Micro and Small Enterprises that have a minimum educational background of high school/equivalent, have a workforce of less than 20 people. The data collection method uses a questionnaire which is then processed using SmartPLS 4.

Keywords: entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, competitive advantage, business performance, MSEs.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr.wb

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul : pengaruh orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel intervening: studi pada usaha mikro kecil (umk) di kota semarang. Penulisan skripsi ini adalah sebagai sebagian persyaratan untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

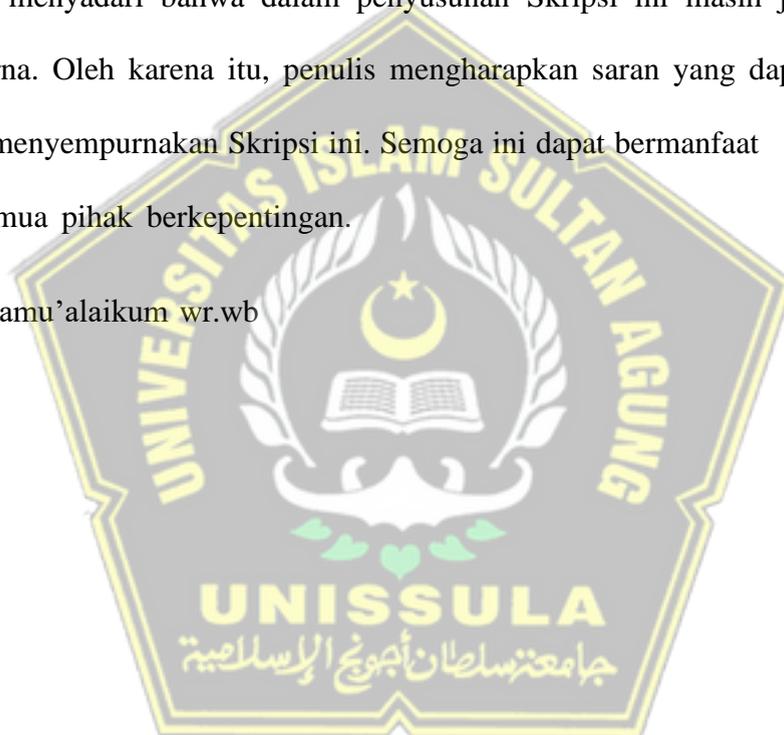
Dalam proses penyusunan Skripsi ini penulis bahwa mendapat banyak bantuan, dukungan, dan bimbingan penuh dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran dalam membimbing, memberikan saran, masukan serta arahan dalam penyusunan Skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
4. Seluruh staff dan karyawan bagian tata usaha dan perpustakaan yang telah banyak membantu dalam proses penyusunan Skripsi penulis.

5. Bapak Ibu dan keluarga saya yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun materil sehingga menjadikan Skripsi ini.
6. Para sahabat dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Skripsi ini.
7. Kekasih penulis yang sudah memberikan segala dukungannya. Saya ucapkan terima kasih.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang dapat digunakan untuk menyempurnakan Skripsi ini. Semoga ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak berkepentingan.

Wassalamu'alaikum wr.wb



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI..... | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI..... | iv |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH..... | v |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACT | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR TABEL | 14 |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | 15 |
| BAB 1..... | 1 |
| PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 10 |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian..... | 10 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 10 |
| 1.5 Kegunaan Penelitian | 11 |
| BAB II | 12 |
| TINJAUAN PUSTAKA | 12 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 12 |
| 2.2 Orientasi Kewirausahaan..... | 14 |
| 2.3 Keunggulan Kompetitif..... | 16 |
| 2.4 Kapabilitas Dinamis..... | 18 |
| 2.5 Kinerja Bisnis | 20 |
| 2.6 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif..... | 22 |
| 2.7 Pengaruh kapabilitas dinamis terhadap keunggulan kompetitif..... | 23 |
| 2.8 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis..... | 24 |
| 2.9 Kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis | 26 |
| 2.10 Keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis..... | 27 |
| 2.11 Model Kerangka Penelitian Empirik..... | 27 |
| BAB III..... | 29 |
| METODE PENELITIAN..... | 29 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 29 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 3.2 | Populasi dan Sampel | 29 |
| 3.3 | Jenis data dan Metode Pengumpulan Data | 30 |
| 3.4 | Definisi Variabel dan Indikator | 31 |
| 3.5 | Teknik Analisa Data..... | 33 |
| 3.5.1 | Analisis Deskriptif | 33 |
| 3.5.2 | Model pengukuran (Outer Model) | 34 |
| 3.5.2.1 | Uji Validasi..... | 34 |
| 3.5.2.2 | Uji Reabilitas..... | 35 |
| 3.5.2 | Model Struktural (Inner Model)..... | 36 |
| 3.5.3.1 | R-Square | 36 |
| 3.5.3.2 | F-Square | 36 |
| 3.5.4 | Pengujian Hipotesis..... | 36 |
| BAB IV | | 38 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | | 38 |
| 4.1 | Deskripsi Karakteristik Responden..... | 38 |
| 4.2 | Deskripsi Variabel Penelitian..... | 41 |
| 4.2.1 | Variabel Orientasi Kewirausahaan..... | 41 |
| 4.2.2 | Variabel Kapabilitas Dinamis..... | 43 |
| 4.2.3 | Variabel Keunggulan Kompetitif | 44 |
| 4.2.4 | Variabel Kinerja Bisnis..... | 46 |
| 4.3 | Hasil Analisis Data..... | 47 |
| 4.3.1 | Model Pengukuran (Outer Model)..... | 47 |
| 4.3.1.1. | Uji Validitas Konvergen | 48 |
| 4.3.1.2. | Uji Validitas Diskriminan..... | 50 |
| 4.3.1.3. | Uji Reliabilitas | 52 |
| 4.3.2 | Model Struktural (Inner Model) | 53 |
| 4.3.2.1. | R-Square | 53 |
| 4.3.2.2. | f-Square..... | 54 |
| 4.3.2.3. | Model FIT..... | 55 |
| 4.3.2.4 | Q-Square | 56 |
| 4.3.3 | Uji Hipotesis..... | 57 |
| 4.3.4 | Uji Mediasi..... | 60 |
| 4.4 | Pembahasan | 61 |
| BAB V | | 65 |

| | |
|---|-----------|
| PENUTU P | 65 |
| 5.1 Kesimpulan | 65 |
| 5.2 Implikasi Manajerial | 67 |
| 5.3 Agenda Penelitian yang Akan Datang | 68 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 70 |
| LAMPIRAN..... | 78 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1. 1 Jumlah Usaha Mikro dan Kecil..... | 6 |
| Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian Empirik | 28 |
| Gambar 4. 1 Full Model Struktural..... | 53 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden..... | 38 |
| Tabel 4. 2 Nilai Jawaban Responden Variabel Orientasi Kewirausahaan | 42 |
| Tabel 4. 3 Nilai Jawaban Responden Variabel Kapabilitas Dinamis..... | 43 |
| Tabel 4. 4 Indeks Jawaban Responden Variabel Keunggulan Kompetitif..... | 45 |
| Tabel 4. 5 Indeks jawaban responden variabel Kinerja Bisnis | 46 |
| Tabel 4. 6 Hasil Outer Loading..... | 49 |
| Tabel 4. 7 Average Variance Extraced (AVE) | 50 |
| Tabel 4. 8 Hasil Cross Loading..... | 51 |
| Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas..... | 52 |
| Tabel 4. 10 Hasil R-Square..... | 54 |
| Tabel 4. 11 Hasil F-Square | 55 |
| Tabel 4. 12 Hasil Model Fit | 55 |
| Tabel 4. 13 Hasil Q-Square..... | 56 |
| Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis..... | 57 |
| Tabel 4. 15 Hasil Uji Mediasi | 60 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|-------------------------------------|----|
| Lampiran 1. 1 Kuisisioner | 78 |
| Lampiran 1. 2 Hasil Olah Data | 82 |
| Lampiran 1. 3 Tabulasi Data..... | 95 |



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis yang terus berubah dan penuh persaingan, UMK (Usaha Mikro Kecil) di Kota Semarang dihadapkan pada berbagai tantangan dalam usaha untuk tetap bertahan dan berkembang. Globalisasi, perubahan teknologi, dan persaingan yang semakin ketat baik di tingkat lokal maupun internasional, menuntut UMK untuk selalu beradaptasi dan berinovasi. Para pemilik dan manajer UMK perlu memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat serta kemampuan dinamis untuk merespons perubahan pasar dan memanfaatkan peluang baru. Di sisi lain, UMK pada dasarnya merupakan sektor yang relatif lebih rentan terhadap berbagai krisis dibandingkan dengan usaha berskala besar. (Asgary et al., 2020) karena umumnya menghadapi keterbatasan dalam aspek teknologi, manajemen, dan sumber daya manusia (Marcazzan et al., 2022).

Di Indonesia, UMK berperan sebagai katalisator utama bagi perekonomian nasional. Jumlah UMK telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir (Badan Pusat Statistik (BPS), 2017). UMK memiliki peran krusial dalam mendukung perekonomian Indonesia. Pengelolaan usaha ini dilakukan dengan cara yang sederhana, sehingga lebih banyak diminati karena memerlukan modal yang relatif kecil. Oleh karena itu, aktivitas UMK menjadi bagian integral dari kehidupan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup dan menunjukkan fleksibilitas tinggi dalam operasionalnya. Jenis barang atau komoditi yang dijual

tidak selalu tetap dan dapat berubah sewaktu-waktu. Tempat usahanya juga tidak selalu menetap dan bisa berpindah-pindah. Akibatnya, sebagian besar UMK di Indonesia beroperasi secara komersial kurang dari 10 tahun. Pulau Jawa, dengan populasi hampir setengah dari total penduduk Indonesia, tetap menjadi pusat konsentrasi UMK. Jumlah UMK di pulau ini mencapai lebih dari 60 persen. Provinsi Jawa Timur, Jawa Barat, dan Jawa Tengah merupakan tiga provinsi dengan jumlah UMK tertinggi di Indonesia. Sementara itu, provinsi di luar Jawa dengan jumlah UMK yang besar adalah Sumatera Utara dan Sulawesi Selatan (Badan Pusat Statistik, 2021). Pertumbuhan jumlah UMK terjadi di berbagai daerah di Indonesia, dengan konsentrasi tertinggi di Pulau Jawa. Seperti halnya UMK di negara lain, sektor UMK di Indonesia juga menunjukkan tingkat ketahanan yang tinggi terhadap berbagai krisis, termasuk pandemi COVID-19. Pandemi Covid-19 telah membawa perekonomian nasional dan global menuju resesi, ditandai dengan pertumbuhan ekonomi yang negatif atau mengalami kontraksi.

Pertumbuhan jumlah UMK terjadi di berbagai daerah di Indonesia, dengan konsentrasi tertinggi di Pulau Jawa. Seperti halnya UMK di negara lain, sektor UMK di Indonesia juga menunjukkan tingkat ketahanan yang tinggi terhadap berbagai krisis, termasuk pandemi COVID-19. Pandemi Covid-19 telah membawa perekonomian nasional dan global menuju resesi, ditandai dengan pertumbuhan ekonomi yang negatif atau mengalami kontraksi.

Di Indonesia, ekonomi mengalami kontraksi pada triwulan II tahun 2020 dengan pertumbuhan ekonomi -5,3%. Kontraksi ini terutama disebabkan oleh penurunan konsumsi rumah tangga akibat pembatasan sosial, penurunan

belanja investasi termasuk pembangunan dan perolehan aset tetap, serta penurunan belanja pemerintah termasuk belanja barang. Selain itu, terjadi penurunan perdagangan luar negeri yang signifikan. Meskipun penurunan terbesar terjadi pada triwulan II, Covid-19 tetap menghambat pertumbuhan ekonomi pada triwulan III dan IV. Oleh karena itu, pemerintah berupaya meningkatkan performa ekonomi nasional pada triwulan III dengan harapan pertumbuhan ekonomi tahun 2020 berkisar antara - 0,4% hingga 1%.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah melaksanakan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang diharapkan efektif mulai triwulan III. Program PEN terdiri dari tiga kebijakan utama: meningkatkan konsumsi domestik (*demand*), meningkatkan aktivitas dunia usaha (*supply*), serta menjaga stabilitas ekonomi dan ekspansi moneter. Kebijakan-kebijakan ini membutuhkan dukungan dari Kementerian/Lembaga, pemerintah daerah, BUMN/BUMD, pelaku usaha, dan masyarakat. Salah satu sektor yang sangat terdampak oleh pandemi Covid-19 adalah Usaha Mikro dan Kecil (UMK), yang juga berkontribusi terhadap penurunan ekonomi nasional. Hal ini dapat dimengerti mengingat besarnya kontribusi UMK dalam perekonomian nasional. Dalam situasi pandemi ini, UMK yang berfungsi sebagai penjual eceran sedang menghadapi ujian signifikan untuk beradaptasi dengan cepat. Perubahan tersebut diperlukan untuk menjaga kelangsungan bisnis di tengah ketidakpastian yang melanda. Salah satu aspek krusial dalam konteks ini adalah Keunggulan Bersaing. Dampak covid-19 di Indonesia, menciptakan Keunggulan Bersaing menjadi semakin menantang. Bisnis yang sebelumnya dapat menawarkan berbagai keunggulan sekarang terbatas

oleh sumber daya yang terbatas. Keunggulan Bersaing menjadi sangat penting mengingat persaingan pasar yang dinamis dan sulit diprediksi, sehingga bisnis harus fleksibel dalam merespons perubahan dengan cepat dan mengambil keputusan yang optimal di tengah lingkungan yang berubah, terutama dalam konteks pandemi ini.

Menurut data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (KUKM) tahun 2018, terdapat 64,2 juta pelaku UMK, yang mencakup 99,99% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. UMK menyerap tenaga kerja sebanyak 117 juta orang atau 97% dari total tenaga kerja di sektor usaha. Kontribusi UMK terhadap PDB nasional mencapai 61,1%, sementara sisanya sebesar 38,9% disumbangkan oleh usaha besar yang hanya berjumlah 5.550 unit atau 0,01% dari total pelaku usaha. UMK didominasi oleh usaha mikro yang mencakup 98,68% dari total UMK dan menyerap sekitar 89% tenaga kerja. Namun, kontribusi usaha mikro terhadap PDB hanya sekitar 37,8%. Data ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi basis ekonomi nasional yang kuat karena jumlah UMK, terutama usaha mikro, sangat banyak dan memiliki daya serap tenaga kerja yang besar. Pemerintah dan pelaku usaha perlu meningkatkan 'kelas' usaha mikro menjadi usaha menengah. Basis usaha ini juga terbukti tangguh dalam menghadapi krisis ekonomi. Usaha mikro juga memiliki perputaran transaksi yang cepat, menggunakan produksi domestik, dan berhubungan langsung dengan kebutuhan primer masyarakat (Dedy Sasongko, 2020).

Menurut Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, UMKM adalah kegiatan bisnis yang dapat

memperluas kesempatan kerja dan menyediakan layanan ekonomi yang luas bagi masyarakat. Selain itu, UMKM berperan penting dalam pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan berkontribusi pada stabilitas nasional.

Kota Semarang, ibu kota provinsi Jawa Tengah, juga mengalami pertumbuhan UMK yang signifikan. Bidang ini merupakan salah satu bidang di mana kami telah mencapai hasil yang baik. Diketahui, perkembangan UMK di Kota Semarang mengalami peningkatan yang sangat signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2017, terdapat 11048 UMK dan pada tahun 2018 jumlah tersebut bertambah sebanyak 14879 unit, sehingga total UMK di Kota Semarang pada tahun 2019 menjadi 17546 unit. Pada tahun 2020, jumlah UMK di Kota Semarang diperkirakan bertambah 17892 unit sehingga total UMK di Kota Semarang pada tahun 2021 menjadi 22212 unit, sehingga totalnya pada tahun 2022 mencapai 29611 UMK.





Sumber : <https://data.semarangkota.go.id/>

Gambar 1. 1 Jumlah Usaha Mikro dan Kecil

Peningkatan jumlah Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Semarang setiap tahunnya mencerminkan pertumbuhan ekonomi lokal yang positif, menunjukkan peran penting UMK dalam ekonomi daerah. Namun, agar UMK dapat terus bersaing dan berkembang secara berkelanjutan, peningkatan jumlah atau skala usaha saja tidak cukup. Adopsi teknologi inovasi menjadi faktor kunci. Teknologi ini dapat membantu UMK dalam berbagai aspek operasional seperti meningkatkan efisiensi produksi, mengoptimalkan kinerja bisnis, memperluas pemasaran, mengembangkan produk dan layanan baru, serta menjaga kualitas produk. Langkah-langkah untuk mengadopsi teknologi mencakup pelatihan dan pendidikan, akses ke teknologi, dukungan keuangan, dan kolaborasi dengan institusi pendidikan serta riset. Dengan demikian, UMK di Semarang dapat meningkatkan

daya saing di pasar lokal dan global, serta meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Kinerja bisnis adalah elemen penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Peningkatan kinerja bisnis yang efektif dapat meningkatkan penjualan, membentuk kemitraan, memberikan nilai tambah bagi pelanggan, mempercepat pertumbuhan organisasi, membantu ekspansi pasar secara geografis, dan mendorong pengembangan model bisnis baru (Scaringella & Radziwon, 2018). Pengembangan bisnis dapat menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi, pelanggan, dan hubungan antar bisnis. Menurut (Andriyanto, 2017), seorang wirausahawan harus fokus pada pengembangan bisnisnya dan cara menerapkan fungsi-fungsi bisnis agar bisnis tersebut berhasil. Oleh karena itu, sangat penting untuk meneliti pemilik bisnis dan kinerjanya yang mencerminkan esensi kewirausahaan (Shen et al., 2021).

Pada dasarnya, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja usaha. Beberapa di antaranya adalah orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar (Buli, 2016) dalam (Hamel dan Andi Wijaya, 2020). Orientasi kewirausahaan merujuk pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong terciptanya input baru. Orientasi ini mencakup tiga aspek kewirausahaan, yaitu keberanian mengambil risiko, bertindak proaktif, dan selalu berinovasi (Lumpkin dan Dess, 1993 dalam (Wardoyo et al., 2015). Hasil penelitian dari (Mahmood et al., 2013) serta (Hussain et al., 2015) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berdampak positif terhadap kinerja bisnis. Sejalan dengan itu, orientasi kewirausahaan juga mempengaruhi keunggulan bersaing (Utama et al.

2020). Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan dianggap sebagai faktor pendorong dalam pengembangan bisnis. Beberapa peneliti telah mengeksplorasi dampak orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dan menemukan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan dengan keberhasilan bisnis, terutama dalam jangka panjang (Rasyidi & Sudjatno, 2016).

Orientasi kewirausahaan bisa memotivasi seseorang untuk mengembangkan Kapabilitas dinamis karena seorang wirausahawan akan aktif mencari cara untuk terus memajukan bisnisnya. Setelah menemukan strategi yang tepat, wirausahawan tersebut akan melakukan perubahan dalam penggunaan sumber daya dan proses bisnisnya. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan apa yang sudah ada. Hasil dari perubahan ini biasanya menghasilkan Keunggulan kompetitif baru yang dapat menarik perhatian konsumen dan memberikan keunggulan dalam persaingan pasar yang selalu berubah. Selain digunakan untuk bersaing, Keunggulan kompetitif juga berfungsi untuk menjaga keberlangsungan bisnis, karena keunggulan unik yang dimiliki oleh bisnis dapat membuat konsumen lebih cenderung memilih untuk melakukan pembelian di tempat tersebut (Michael & Widjojo, 2021).

Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk memprakarsai dan mewujudkan strategi baru guna menyesuaikan dengan perubahan kondisi pasar. Ini dilakukan dengan memodifikasi basis sumber daya yang dimiliki dan/atau mengombinasikan serta mengubah sumber daya yang ada dengan cara-cara baru dan berbeda (Morgan, 2012). Ini berkaitan dengan Kapabilitas Dinamis di mana individu atau bisnis harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi. Dengan

kemampuan ini, mereka dapat mengenali peluang yang ada dan mengambil langkah untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Perubahan ini kemudian disesuaikan dan direorganisasi menggunakan berbagai sumber daya yang tersedia agar menciptakan harmoni yang mendukung proses bisnis yang lebih efektif. Sebagai seorang *entrepreneur*, fokusnya adalah menjaga agar bisnis tetap berjalan. Ini melibatkan pengambilan risiko, pengembangan strategi, dan inovasi yang berpotensi memberikan keuntungan. Pendekatan ini dikenal sebagai Orientasi Kewirausahaan, yang mendorong *entrepreneur* untuk terus berkembang melalui pengembangan produk, strategi, dan komponen lainnya. (Tajudin et al., 2014).

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mampu beradaptasi, bersifat kreatif, dan inovatif. Untuk bersaing secara efektif dan efisien, perusahaan perlu memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, tahan lama, dan menarik (Paramita, 2015). Budaya perusahaan yang menekankan pentingnya perhatian terhadap pasar (*market-oriented*) akan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan (Wahyudin, 2015). Selaras dengan pernyataan (Yacob et al., 2017), perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lain karena produknya tetap diminati oleh pelanggan. Hasil studi ini sejalan dan memperkuat penelitian sebelumnya oleh (Budiastuti et al., 2011) serta (Tobing et al., 2018), yang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha.

Penelitian Anwar et al., (2018) berjudul "*Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage*" menunjukkan bahwa

keunggulan kompetitif berperan sebagai mediator yang kuat antara koneksi keuangan dan kinerja perusahaan baru, serta antara jaringan bisnis dan kinerja perusahaan baru. Penelitian ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif memiliki peran krusial dalam menghubungkan dua faktor tersebut.

Sementara itu, penelitian Asyhari et al., (2018) berjudul "Peran Mediasi Keunggulan Kompetitif Pada Faktor Determinan Kinerja Bisnis UKM di Sentra Tenun Batik di Jawa Tengah" menunjukkan bahwa kemampuan UKM untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui strategi diferensiasi, durabilitas, imitabilitas, dan biaya kompetitif berperan penting dalam mencapai kinerja usaha. Studi ini menekankan pentingnya faktor-faktor ini dalam industri tenun batik di Jawa Tengah.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : “Bagaimana meningkatkan Kinerja Bisnis berbasis Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas Dinamis, dan Keunggulan Kompetitif?”

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pengaruh Orientasi kewirausahaan terhadap Keunggulan kompetitif?
2. Bagaimana pengaruh kapabilitas dinamis terhadap keunggulan kompetitif?
3. Bagaimana pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis?
4. Bagaimana pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis?
5. Bagaimana pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Orientasi kewirausahaan

terhadap Keunggulan kompetitif ?

2. Untuk menganalisis dan menjelaskan Kapabilitas dinamis terhadap Keunggulan kompetitif ?
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis ?
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kapabilitas dinamis terhadap Kinerja bisnis ?
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh keunggulan kompetitif terhadap Kinerja bisnis ?

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis

Penelitian ini memperkaya literatur akademis mengenai orientasi kewirausahaan, inovasi, dan kinerja usaha, terutama dalam konteks UMKM di sektor tertentu.

2. Kegunaan praktis

Penelitian ini memberikan arahan kepada pengelola UMKM dalam pengambilan keputusan strategis terkait orientasi kewirausahaan dan inovasi untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Konsep kapabilitas menyoroti peran penting manajemen dalam beradaptasi, mengintegrasikan, dan mengatur kembali keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional agar sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Istilah dinamis mengindikasikan kemampuan untuk memperbarui kompetensi guna mencapai kesesuaian dengan perubahan lingkungan bisnis; tanggapan tertentu diperlukan ketika laju perubahan teknologi cepat dan persaingan serta kondisi pasar di masa depan sulit diprediksi. (Sriwidadi, 2014)

Konsep kapabilitas dinamis dirumuskan secara eksplisit dalam sebuah studi oleh (Teece et al., 2009) yakni sekumpulan sumber daya, mekanisme di mana perusahaan mempelajari dan mengumpulkan keterampilan serta kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Kapabilitas dinamis meliputi dimensi-dimensi seperti penginderaan (*sensing*) kebutuhan untuk berubah, pembelajaran (*learning*) tentang cara merespons peluang dan ancaman, serta pencapaian rekonfigurasi (*reconfiguring*). (Carnahan et al., 2010) Kapabilitas dinamis adalah kebiasaan orientasi perusahaan yang secara berkelanjutan mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperbarui, dan

membangun kembali sumber daya serta kemampuan inti dalam merespons perubahan lingkungan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Wang & Ahmed, 2004a). Menurut (Wang & Ahmed, 2004a) untuk memiliki kapabilitas dinamis, perusahaan harus memiliki tiga kemampuan utama: adaptif, absorptif, dan inovatif.

a. Kapabilitas Adaptif

Kapabilitas adaptif merujuk pada kemampuan untuk mengenali dan memanfaatkan peluang yang muncul dari pasar. Kemampuan ini dapat diukur melalui respons terhadap peluang, pemantauan pasar, pelanggan, serta pesaing, dan pengalokasian sumber daya secara efektif untuk aktivitas pemasaran (Hofer et al., 2015). Kapabilitas adaptif memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta menyeimbangkan sumber daya internal dengan kebutuhan eksternal yang krusial bagi keberlangsungan dan perkembangan perusahaan (Wang & Ahmed, 2007). Perusahaan yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi juga mencerminkan kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997).

b. Kapabilitas absorptif

Kapabilitas absorptif didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai pengetahuan yang baru diakuisisi atau diasimilasi (Zahra & George, 2002). Ini dilakukan dengan menambah, mengurangi, atau menafsirkan kembali pengetahuan yang ada. Eksploitasi merujuk pada kemampuan organisasi yang didasarkan pada rutinitas, yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan, memperluas, serta memanfaatkan kompetensi yang sudah ada,

atau menciptakan kompetensi baru dengan mengintegrasikan pengetahuan yang telah diperoleh dan ditransformasikan ke dalam operasionalnya (Zahra & George, 2002). Fokus dari eksploitasi adalah pada rutinitas yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan pengetahuan, meskipun kadang-kadang pengetahuan dapat dimanfaatkan secara tidak disengaja, tanpa adanya rutinitas yang sistematis.

c. Kapabilitas inovatif

Kapabilitas inovatif merujuk pada kemampuan untuk mengembangkan produk atau pasar baru dengan menyelaraskan orientasi strategis inovasi dengan perilaku dan proses inovatif (Wang & Ahmed, 2004). Kapabilitas ini diukur berdasarkan jumlah inovasi produk atau layanan, inovasi proses, penemuan solusi untuk masalah, penciptaan pasar baru, sumber pasokan baru, serta pengembangan bentuk organisasi yang baru (Wang & Ahmed, 2007). Kapabilitas inovatif mencakup dimensi seperti inovasi produk atau layanan baru, metode produksi, pengambilan risiko oleh eksekutif, serta pencarian solusi baru yang tidak biasa (Hofer et al., 2015).

2.2 Orientasi Kewirausahaan

Menurut Lumpkin (1996) Orientasi kewirausahaan merujuk pada proses, praktik, dan aktivitas pengambilan keputusan yang menghasilkan masuknya produk baru. Ini mencakup elemen inovasi, sikap proaktif, serta keberanian dalam mengambil risiko. Menurut Tajudin et al., (2014), orientasi kewirausahaan dapat membantu pemilik atau manajer memperoleh pengetahuan tentang jenis pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan atribut

kewirausahaan, sehingga dapat mempertahankan kinerja bisnis. Sedangkan Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang menjadi fondasi dan sumber daya untuk mengidentifikasi peluang menuju pencapaian kesuksesan. Beberapa penelitian dalam bidang manajemen mengemukakan tiga dimensi utama dari kecenderungan organisasi terhadap manajemen kewirausahaan, yaitu kemampuan untuk berinovasi, kemampuan mengambil risiko, dan sifat proaktif Zidni Syukron (2020) Sedangkan Orientasi kewirausahaan menentukan arah pertumbuhan bisnis. Orientasi kewirausahaan menentukan arah pertumbuhan bisnis (Djodjobo & Hendra, 2014).

Penelitian Nguyen et al. (2021) orientasi kewirausahaan merujuk pada kecenderungan pemilik Usaha Mikro dan Kecil untuk terus-menerus mengembangkan produk dan layanan baru, menciptakan fitur-fitur inovatif, berinvestasi dalam proyek yang berisiko, menjadi pelopor dalam mengantisipasi perubahan pasar dan menyesuaikan bisnis dengan lingkungan pasar, serta secara berkelanjutan mengidentifikasi kelemahan pesaing dengan tujuan meningkatkan kinerja bisnis mereka.

Orientasi kewirausahaan mencakup kemampuan kreatif dan inovatif yang menjadi dasar dalam memanfaatkan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Kewirausahaan juga dikenal sebagai peran kepemimpinan dalam mencapai pertumbuhan ekonomi perusahaan di tengah persaingan. Wirausaha adalah individu yang memiliki usaha sendiri dan mengarahkan pikiran serta tenaganya untuk menciptakan lapangan kerja, yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Anggraini, D. 2022).

Berdasarkan pengertian orientasi kewirausahaan yang luas, dapat ditarik kesimpulan bahwa orientasi kewirausahaan bukan hanya sebatas menciptakan produk baru atau mengambil risiko, tetapi juga melibatkan sikap proaktif dan inovatif yang mendalam. Orientasi kewirausahaan menjadi dasar bagi pemilik bisnis dan manajer untuk tidak hanya mengantisipasi perubahan pasar, tetapi juga untuk meresponsnya dengan cepat dan efisien. Dengan fokus pada pengembangan keterampilan kewirausahaan dan pemahaman yang mendalam tentang peluang pasar, orientasi kewirausahaan memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang dinamis. Lebih dari sekadar mencari keuntungan finansial, orientasi kewirausahaan juga bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi berbagai pihak terkait dan masyarakat secara keseluruhan, mencerminkan peran krusial kewirausahaan dalam pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial.

Menurut (Nguyen et al., 2021) indikator orientasi kewirausahaan meliputi:

1. Memperkenalkan produk dan layanan baru.
2. Menciptakan fitur-fitur produk atau layanan yang inovatif.
3. Berinventasi dalam proyek berisiko tinggi dan memulai usaha baru.
4. Pelopor dalam meramalkan perubahan dan membentuk kembali bisnis.
5. Mengidentifikasi kelemahan pesaing.

2.3 Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah strategi yang menguntungkan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas kompetisi di pasar mereka. Keunggulan bersaing ini tercapai melalui penerapan strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya

yang dimiliki oleh perusahaan (Bharadwaj et al., 1993). Vinayan et al. (2012) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif adalah keuntungan yang diperoleh perusahaan dengan memberikan nilai tambah kepada konsumen dibandingkan dengan apa yang ditawarkan oleh pesaing. Menurut Helia et al. (2015), keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan nilai superior dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya. Keunggulan kompetitif adalah posisi yang perlu diraih oleh perusahaan untuk tetap bertahan dalam persaingan yang ketat di antara pelaku usaha Nainggolan (2018). Menurut Agha et al. (2012) dalam menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan harus mampu sepenuhnya memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menciptakan sumber daya baru atau mengembangkan produk baru dengan keterampilan. Keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk menciptakan produk dengan nilai tambah yang dapat digunakan sebagai kekuatan untuk memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing mengacu pada kemampuan organisasi dalam meningkatkan manfaat produk, yang menghasilkan perbedaan yang sulit ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan keunggulan dengan berbagai cara agar produk memiliki keunggulan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing (Zahara et al., 2020). Keunggulan kompetitif menurut Nguyen et al. (2021) adalah kelebihan relatif sebuah perusahaan atas perusahaan lain yang menjadi pesaing utamanya dalam salah satu atau kombinasi dari keunikan produk/jasa yang ditawarkan, kualitas produk/jasa, efisiensi biaya, dan strategi perusahaan yang digunakan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa keunggulan kompetitif

merupakan strategi dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah bagi konsumen. Hal ini memberikan keuntungan serta posisi yang lebih baik dalam persaingan pasar. Keunggulan tersebut dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mengembangkan produk atau menciptakan inovasi baru yang sulit ditiru oleh pesaing. Keunggulan kompetitif memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas persaingan dan bertahan dalam kompetisi yang ketat.

Menurut (Nguyen et al., 2021) indikator Keunggulan kompetitif meliputi:

1. Keunggulan produk.
2. Keunggulan layanan.
3. Keunggulan relative efisiensi biaya atas pesaingnya.
4. Strategi perusahaan yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.4 Kapabilitas Dinamis

Menurut Teece et al (2008) merupakan pelopor dalam pengembangan teori *dynamic capabilities*. Menurut mereka, *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan, membentuk ulang, dan mengasimilasi pengetahuan serta keterampilan agar tetap tangguh di tengah perubahan cepat dalam lingkungan kompetitif. (Teece et al., 2008) mengungkapkan bahwa *dynamic capabilities* terdiri dari dua istilah, yaitu 'dinamis' dan 'kapabilitas'. Istilah 'dinamis' mengacu pada kemampuan memperbarui persaingan untuk mencapai kesesuaian dengan perubahan kondisi lingkungan. Tanggapan inovatif yang tepat waktu sangat penting karena perubahan teknologi yang cepat, sifat persaingan, dan ketidakpastian pasar di masa depan. Sementara itu, istilah 'kapabilitas' menekankan

peran manajemen kunci dalam menyelesaikan masalah strategis, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang organisasi serta persaingan internal dan eksternal sesuai dengan perubahan lingkungan. Secara keseluruhan, kapabilitas dinamis dapat didefinisikan sebagai respons inovatif strategis dari sebuah usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, sehingga mampu menyesuaikan sumber daya yang ada dalam organisasi.

Konsep kapabilitas dinamis menurut (Rustianingsih dan Mujilan dalam Zatia Zatia et al, 2023) adalah prinsip utama dalam manajemen yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi keterampilan internal dan eksternal, sumber daya, serta kompetensi fungsionalnya secara efektif agar sesuai dengan perubahan lingkungan. Istilah dinamis menunjukkan kemampuan untuk memperbarui kompetensi guna mencapai kesesuaian dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Tanggapan ini menjadi penting ketika laju perubahan teknologi sangat cepat, dan kompetensi masa depan serta kondisi pasar sulit diprediksi. Kapabilitas dinamis adalah hal-hal rutin yang dilakukan organisasi dan strategi dengan cara perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru sebagaimana pasar yang muncul dan berkembang (Rachmawati dalam Zatia Zatia et al, 2023). Menurut (Nguyen et al., 2021) Kapabilitas dinamis adalah kapasitas entrepreneur dalam memobilisasi sumber daya secara efektif, mengkonfigurasi sumber daya organisasi, mengelola karyawan proses pembelajaran karyawan, bertindak proaktif dalam memperbarui dan menerapkan praktik bisnis terbaik, dan beradaptasi terhadap perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, untuk tujuan meningkatkan kinerja bisnis yang lebih baik

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kapabilitas dinamis merupakan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dan berinovasi dalam menghadapi perubahan cepat di lingkungan kompetitif. Kemampuan ini melibatkan penciptaan, pembaruan, dan integrasi pengetahuan serta keterampilan, yang memungkinkan perusahaan tetap kuat dan relevan. Istilah 'dinamis' mencerminkan kemampuan untuk memperbarui kompetensi agar selaras dengan perubahan kondisi lingkungan, sedangkan istilah 'kapabilitas' menekankan peran manajemen dalam mengatasi masalah strategis dan mengonfigurasi ulang organisasi. Secara keseluruhan, kapabilitas dinamis adalah respons strategis inovatif yang memungkinkan perusahaan menyesuaikan sumber daya serta kompetensi internal dan eksternal dengan perubahan pasar.

Menurut (Nguyen et al., 2021) indikator Kapabilitas Dinamis meliputi :

1. Keterampilan mengelola sumber daya dengan efektif.
2. Kemampuan untuk menyusun dan mengatur sumber daya organisasi guna mengatasi berbagai situasi.
3. Kapasitas karyawan untuk mempelajari dan menguasai pengetahuan serta keterampilan baru.
4. Keahlian untuk proaktif dalam memperbarui dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik dalam industri.
5. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis.

2.5 Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis mencerminkan hasil yang diperoleh oleh individu atau kelompok

dalam menjalankan suatu usaha, sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka, dengan tujuan mencapai tujuan bisnis secara sah, mematuhi hukum, serta mengikuti prinsip moral dan etika (Saraswati & Laksmi, 2016)

Kinerja bisnis menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan optimalnya yang berkaitan dengan pangsa pasar dan tingkat keuntungan yang diharapkan (Al-Doori, 2018). Untuk setiap pelaku usaha, mengukur kinerja bisnis sangatlah penting. Dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja bisnis, sebuah usaha dapat beroperasi dengan optimal. Biasanya, pengukuran ini dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Jika pemimpin memahami kinerja bisnis dengan baik, mereka bisa menilai apakah tujuan telah tercapai. Selain itu, pengambilan keputusan akan lebih mudah jika kondisi perusahaan diketahui dengan jelas. Prosedur pengukuran kinerja pada usaha kecil menengah bisa dilakukan melalui penilaian terhadap opini atau persepsi responden (Santoso & Sadewisasi, 2019).

Kinerja bisnis mengacu pada kualitas pencapaian hasil usaha dalam jangka waktu tertentu (Soegihono & Yuniawan, 2023). Menurut Nguyen et al. (2021) Kinerja bisnis adalah prestasi perusahaan yang dicapai sebagai hasil dari kegiatan pemasaran selama periode tertentu, termasuk pengembangan berkelanjutan, peningkatan kualitas produk/layanan, peningkatan reputasi baik di pasar (*industry*), penghargaan terhadap kualitas produk/layanannya, dan peningkatan volume penjualan perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja bisnis adalah pencerminan dari hasil yang diperoleh oleh individu atau

kelompok dalam menjalankan suatu usaha sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini mencakup pencapaian tujuan bisnis yang sah, sesuai dengan hukum, dan mengikuti prinsip moral serta etika. Kinerja bisnis menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan optimal terkait pangsa pasar dan tingkat keuntungan yang diharapkan. Mengukur kinerja bisnis sangat penting bagi setiap pelaku usaha untuk memastikan operasional usaha berjalan optimal. Evaluasi kinerja bisnis biasanya dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk menilai pencapaian tujuan dan memudahkan pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja pada usaha kecil menengah dapat dilakukan melalui penilaian opini atau persepsi responden. Secara umum, kinerja bisnis mencakup kualitas pencapaian hasil usaha dalam jangka waktu tertentu, termasuk peningkatan penjualan, laba, modal, dan jumlah pelanggan.

Menurut (Nguyen et al., 2021) indikator kinerja bisnis meliputi :

1. Peningkatan hasil penjualan.
2. Peningkatan laba.
3. Peningkatan jumlah modal.
4. Peningkatan jumlah pelanggan.
5. Pertumbuhan usaha.

2.6 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif

Studi yang dilakukan oleh (Sirivanh et al., 2014), melibatkan 331 perusahaan, menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif. Penelitian (Pardi & Zainul, 2014) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*) berpengaruh signifikan

terhadap keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*). Mengacu pada penelitian (Metekohy & Stellamaris, 2011) pada usaha kecil dan mikro di Maluku, diketahui bahwa beberapa aspek yang menentukan daya saing usaha kecil dan mikro adalah strategi berbasis sumber daya (*resource-based strategy*), yang meliputi sumber daya dan kapabilitas. Oleh karena itu, diperlukan perilaku orientasi kewirausahaan untuk meningkatkan basis sumber daya melalui sikap inovatif dan pengambilan risiko, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing usaha kecil dan mikro dalam hal keunggulan diferensiasi, keunggulan biaya, dan keunggulan fokus. Perilaku orientasi kewirausahaan yang tinggi mendorong pemilik atau manajer UKM untuk terus belajar, yang pada gilirannya meningkatkan keunggulan kompetitif mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Bii & Onyango, (2018) menunjukkan adanya hubungan antara keunggulan kompetitif dan orientasi kewirausahaan pada usaha kecil dan menengah. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang efektif dapat membantu UKM untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis dan meningkatkan kinerja bisnis mereka. Berdasarkan kajian tersebut, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

2.7 Pengaruh kapabilitas dinamis terhadap keunggulan kompetitif.

Kapabilitas dinamis memberikan keunggulan kompetitif ketika UMK mampu menggabungkan, mengembangkan, dan menyusun ulang kemampuan internal serta eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Mengukur kinerja sangat penting dalam menilai kinerja bisnis.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, para pelaku UMK perlu memiliki strategi bersaing untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka terhadap pesaing sejenis (Afiyati et al., 2019). Keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh kapabilitas dinamis, terutama dalam hal kemampuan koordinasi dan integrasi. Agar dapat menjadi industri yang tangguh dengan kemampuan bersaing yang tinggi, industri kreatif harus meningkatkan koordinasi dan integrasi kewirausahaan. Dengan demikian, menciptakan kapabilitas dinamis yang kuat dan meningkatkan keunggulan kompetitif menjadi suatu keharusan bagi industri kreatif (Anjaningrum dalam Zatia Zatia et al, 2023).

Penelitian ini mendukung temuan (Soeparto dalam Zatia Zatia et al. 2023), yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah-ubah. Kemampuan koordinasi dan integrasi yang berkelanjutan berasal dari sumber daya kreatif dan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan sumber daya berharga ini. Kapabilitas ini dapat dilihat sebagai tindakan nyata dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui keterampilan manajemen, serta proses dan rutinitas organisasinya (Zatia Zatia et al, 2023).

H2 : Kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

2.8 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Menurut Gosselin (2005) dalam Wardoyo dan Rusdianti (2015) , terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam

meningkatkan kinerja usaha. Miller dan Friesen, sebagaimana dikutip oleh Wardoyo dan Rusdianti (2015) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi konsep yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha.

Penelitian lain yang menemukan hasil serupa adalah penelitian yang dilakukan oleh (Udriyah dalam Sondra et al, 2021) dengan judul, *“The Effects Of Market Orientation And Innovation On Keunggulan kompetitifAnd Kinerja bisnisOf Textile SMEs”*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha. Dalam penelitian tersebut, disarankan agar para pemilik atau pengelola UKM tekstil dapat meningkatkan dan mensinergikan koordinasi antar fungsi atau divisi yang ada di UKM, khususnya divisi pemasaran. Mereka perlu lebih fokus pada pemenuhan keinginan pelanggan dan membuat program pemasaran yang lebih menarik dibandingkan pesaing.

Orientasi kewirausahaan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah di industri batik. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memengaruhi kinerja perusahaan. Secara tidak langsung, orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis, seperti yang dikemukakan oleh (Wahyuni dan Sara 2020). Menurut (Shan, Song, & Ju dalam Kusnadi, 2023) , tiga dari lima dimensi variabel orientasi kewirausahaan, yaitu inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan Menurut Utama, Widjaja, & Lego (2020), orientasi kewirausahaan merupakan faktor penting dalam mengidentifikasi

peluang untuk menciptakan nilai, baik dari produk maupun non-produk, dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, pemilik usaha dapat meningkatkan kinerja UMK dengan menerapkan orientasi kewirausahaan secara maksimal. Penerapan orientasi kewirausahaan juga dapat mendukung pemilik UMK dalam mengelola dan mengembangkan usaha mereka menjadi lebih baik

H3 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif kinerja bisnis.

2.9 Kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis

Kapabilitas dalam konteks organisasi biasanya menggambarkan identitas, kinerja, dan reputasi organisasi. Kapabilitas tenaga kerja menunjukkan kemampuan organisasi dalam menjalankan proses kerja, memenuhi tuntutan perubahan bisnis, pasar, dan peraturan, mengembangkan produk/jasa dan proses kerja baru, serta membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan untuk inovasi dan transisi teknologi baru (Chatab, 2007:102). Sedangkan menurut (Park et al dalam Vellinda Syafia 2021), mengembangkan pengetahuan teknologi baru, merumuskan strategi internal, dan mendorong inovasi baru sangat penting bagi perusahaan untuk bersaing di pasar global. Kapabilitas dinamis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kapabilitas memiliki dampak positif terhadap kinerja (Wijaya dan Suhaji, 2012). Beberapa penelitian menyatakan bahwa kapabilitas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kapabilitas perusahaan dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Sutapa, 2009). Terdapat hubungan positif antara kapabilitas dan kinerja (Anggraeni dalam Adiputra dan Mandala, 2017).

H4 : Kapabilitas Dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

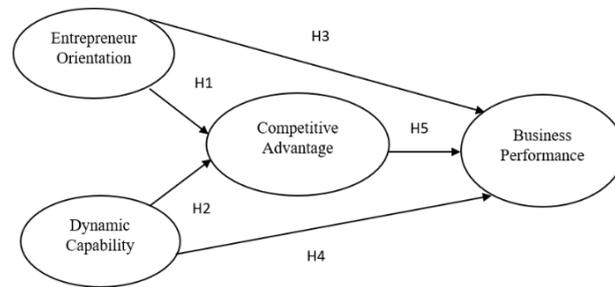
2.10 Keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis.

Teori pandangan berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau *RBV*) menjelaskan cara organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Menurut (Ekonomi & Swastuti, 2018), perusahaan yang menitikberatkan pada sumber daya dan kemampuan internal mereka akan memperoleh keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah segala sesuatu yang mampu dijalankan oleh sebuah perusahaan dengan jauh lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Ketika suatu perusahaan memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh pesaing atau mampu melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing, ini merepresentasikan keunggulan kompetitif. Mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan kinerja dan jangka panjang suatu organisasi. Pencapaian keunggulan kompetitif dapat mendorong keberhasilan atau kegagalan organisasional (David, 2009:11 dalam Putu Pratama dan Mandala, 2017). Keunggulan kompetitif memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja perusahaan (Budiasuti & Versia, 2011). Variabel keunggulan bersaing memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan (Rahmasari, 2011). Variabel keunggulan bersaing sebagai variabel intervening memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Usvita, 2015).

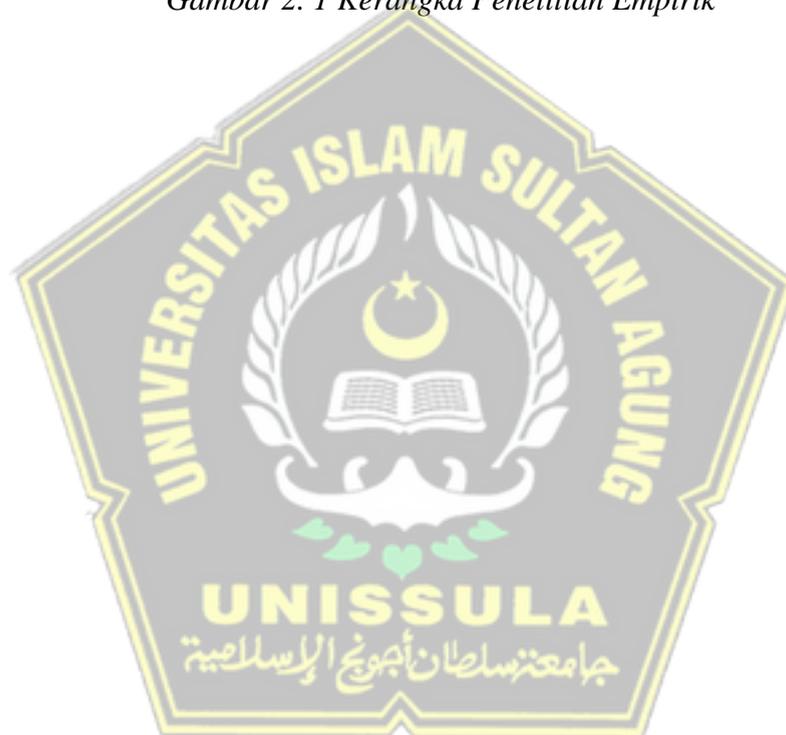
H5 : Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

2.11 Model Kerangka Penelitian Empirik

Model ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan Kinerja dibutuhkan orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis.



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017), penelitian (*explanatory research*) adalah metode yang bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti dan bagaimana pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Peneliti memilih metode ini untuk menguji hipotesis yang diajukan, dengan harapan penelitian ini dapat menguraikan hubungan serta pengaruh antara variabel independen dan dependen yang ada dalam hipotesis. Variabel independen dalam penelitian ini adalah orientasi kewirausahaan serta kapabilitas dinamis. Variabel mediasi yang dianggap mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen adalah keunggulan kompetitif. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja bisnis Usaha Mikro dan Kecil yang menggunakan kapabilitas dinamis. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dipahami bagaimana orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, dan keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019), populasi adalah area generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Menurut (Sugiyono, 2019), sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika populasi terlalu besar

sehingga tidak memungkinkan bagi peneliti untuk mempelajari seluruh anggota populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Semarang. Namun, jumlah pastinya tidak diketahui karena selalu berubah dan data sekunder yang menunjukkan jumlah tersebut tidak tersedia. Sugiyono, sebagaimana dikutip oleh Alamsyah, (2020), mendefinisikan sampel sebagai sebagian dari keseluruhan jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil terdiri dari 200 Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Semarang. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive* sampling dengan kriteria sampel sebagai berikut:

1. Usaha Mikro dan Kecil yang telah beroperasi minimal selama 2 tahun.
2. Usaha Mikro dan Kecil yang pemilik atau pengelolanya memiliki latar belakang pendidikan minimal SMA atau sederajat.
3. Usaha Mikro dan Kecil yang memiliki kurang dari 20 orang tenaga kerja.

3.3 Jenis data dan Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan mencakup data primer dan data sekunder. Menurut (Sugiyono, 2017) data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung dari usaha mikro dan kecil oleh pengumpul data. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh melalui perantara, bukan langsung dari sumber utamanya. Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner yang menggunakan skala diferensial semantik 1 - 10, baik secara tertulis maupun *online* kepada responden.

3.4 Definisi Variabel dan Indikator

Tabel 3. 1 Definisi Variabel dan Indikator variabel

| variabel | Definisi Operasional | Indikator | Skala |
|-------------------------|--|---|----------------------|
| Orientasi kewirausahaan | Entrepreneurial orientation adalah kecenderungan pemilik UMKM untuk memperkenalkan produk dan layanan baru secara terus menerus, menghasilkan fitur-fitur produk atau layanan yang inovatif, berinvestasi dalam proyek berisiko, menjadi pelopor dalam memperkirakan perubahan dan menyesuaikan bisnis dengan lingkungan pasar, dan terus mengidentifikasi kelemahan pesaing di pasar, untuk tujuan meningkatkan kinerja bisnis yang lebih baik. | <ol style="list-style-type: none"> Memperkenalkan produk dan layanan baru. Menciptakan fitur-fitur produk atau layanan yang inovatif. Berinvestasi dalam proyek berisiko tinggi dan memulai usaha baru. Menjadi pelopor dalam memperkirakan perubahan dan menyesuaikan bisnis dengan lingkungan pasar. Mengidentifikasi kelemahan pesaing. <p>Sumber : (Nguyen et al., 2021)</p> | Diferensial simantik |
| Kapabilitas Dinamis | Kapabilitas dinamis adalah kapasitas entrepreneur dalam memobilisasi sumber daya secara efektif, menkonfigurasi sumber daya | <ol style="list-style-type: none"> Keterampilan mengelola sumber daya dengan efektif. Kemampuan untuk menyusun dan mengatur sumber daya organisasi guna | Diferensial simantik |

| | | | |
|-----------------------|---|--|----------------------|
| | <p>organisasi, mengelola karyawan proses pembelajaran karyawan, bertindak proaktif dalam mempebarui dan menerapkan praktik bisnis terbaik, dan beradaptasi terhadap perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, untuk tujuan meningkatkan kinerja bisnis yang lebih baik</p> | <p>mengatasi berbagai situasi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Kapasitas karyawan untuk mempelajari menguasai pengetahuan serta keterampilan baru. 4. Keahlian untuk proaktif dalam memperbarui dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik dalam industri. 5. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis. <p>Sumber : (Nguyen et al., 2021)</p> | |
| Keunggulan kompetitif | <p>Keunggulan kompetitif adalah kelebihan relatif sebuah perusahaan lain yang menjadi pesaing utamanya dalam salah satu atau kombinasi dari keunikan produk/jasa, efisiensi biaya, dan strategi perusahaan yang digunakan.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keunggulan produk. 2. Keunggulan layanan. 3. Keunggulan relative efisiensi biaya atas pesaingnya. 4. Strategi perusahaan yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. <p>Sumber: (Nguyen et al., 2021)</p> | Diferensial simantik |
| Kinerja Bisnis | <p>Business performance adalah sebuah prestasi Perusahaan yang dicapai sebagai hasil dari kegiatan pemasaran selama periode tertentu,</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan jumlah penjualan 2. Peningkatan laba 3. Peningkatan jumlah volume penjualan 4. Peningkatan jumlah pelanggan | Diferensial simantik |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | termasuk pengembangan berkelanjutan, peningkatan kualitas produk/layanan, peningkatan kualitas produk/layanan, peningkatan reputasi baik dipasar (industry), penghargaan terhadap kualitas produk/layanannya, dan peningkatan volume penjualan Perusahaan. | 5. Peningkatan usaha harapan. Sumber : (Nguyen et al., 2021) | |
|--|--|---|--|

3.5 Teknik Analisa Data

Software SmartPLS 4 digunakan dalam penelitian ini untuk membantu analisis data. PLS, atau *Partial Least Squares*, adalah metode analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. *Structural Equation Modeling (SEM)* sering digunakan oleh para peneliti karena memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam mengintegrasikan teori dan data, serta kemampuannya untuk menganalisis jalur dengan variabel laten.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode untuk menggambarkan data dari responden dan mendeskripsikan variabel penelitian dengan menampilkan angka indeks dari jawaban responden.

Tabel 3. 2 Angka indeks jawaban responden

| Presentase | Nilai tafsir |
|-----------------|--------------|
| 1 – 33,33 % | Rendah |
| 33,34 – 66,66 % | Sedang |
| 66,67 – 100% | Tinggi |

3.5.2 Model pengukuran (Outer Model)

3.5.2.1 Uji Validasi

Uji validitas digunakan untuk menilai keabsahan kuesioner dengan memeriksa sejauh mana pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner mencerminkan konstruk yang diukur. Proses ini melibatkan pengujian setiap item pertanyaan pada setiap variabel, termasuk uji validitas konvergen, perhitungan *average variance extracted (AVE)*, dan uji validitas diskriminan.

1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen adalah ukuran sejauh mana indikator-indikator dari suatu variabel laten menyampaikan informasi yang relevan mengenai konstruk yang diukur. Ini melibatkan penilaian seberapa kuat hubungan antara skor-skor indikator dengan skor variabel laten tersebut. Menurut Imam Ghazali, yang mengutip Chin, dalam evaluasi validitas konvergen melalui reliabilitas item individual, nilai outer loading antara 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap memadai. *Outer loading* menunjukkan seberapa kuat hubungan antara setiap indikator dengan konstruk yang diukur, dan nilai dalam rentang tersebut dianggap cukup untuk memastikan validitas konvergen.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Dalam menguji validitas, kita mengevaluasi item-item pertanyaan dengan

melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. AVE mengukur persentase rata-rata variance yang diekstraksi oleh indikator- indikator suatu variabel, menunjukkan tingkat konvergensi indikator- indikator tersebut. Untuk memenuhi kriteria yang baik, nilai AVE dari setiap item pertanyaan sebaiknya lebih besar dari 0,5.

3. Discriminant Validaty

Uji validitas diskriminan menilai sejauh mana dua variabel berbeda satu sama lain. Validitas diskriminan terpenuhi jika korelasi antara suatu variabel dengan variabel lain lebih rendah daripada korelasi antara variabel tersebut dengan dirinya sendiri. Selain itu, untuk memastikan validitas diskriminan, penting untuk melihat nilai *cross loading* dari setiap item pernyataan variabel, di mana nilai *cross loading* dari setiap item pernyataan terhadap variabel itu sendiri harus lebih tinggi daripada nilai *cross loading* terhadap variabel lain.

3.5.2.2 Uji Reabilitas

Secara umum, reliabilitas adalah ukuran konsistensi suatu alat pengukur atau instrumen dalam mengukur sebuah konsep, serta konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner atau instrumen penelitian. Peneliti mengevaluasi reliabilitas menggunakan metode seperti *composite reliability*. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *composite reliability*-nya sama dengan atau lebih dari 0.7.

3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

3.5.3.1 R-Square

R square adalah nilai yang menunjukkan seberapa besar variabel independen memengaruhi variabel dependen. Nilai *R square* berada dalam rentang dari 0 hingga 1, yang mencerminkan seberapa besar gabungan variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Penggunaan *R-squared* (R^2) adalah untuk mengevaluasi dampak variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Nilai *R-square* dapat dikelompokkan dalam 3 kategori yaitu katagori kuat, katagori moderat, dan katagori lemah.

Tabel 3. 3 Kategori R^2

| Nilai R^2 | Kategori |
|-------------|----------|
| 1,00 – 0,75 | Kuat |
| 0,74 – 0,50 | Moderat |
| 0,49 – 0,25 | Lemah |

3.5.3.2 F-Square

F Square digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. *F-Square* memberikan informasi tentang efek ukuran dari hubungan antar variabel yang dianalisis.

Tabel 3. 4 Kategori F^2

| Nilai F^2 | Kategori |
|-------------|-----------------|
| 0,02 - 0,14 | Pengaruh Kecil |
| 0,15 -0,34 | Pengaruh Sedang |
| = > 0,35 | Pengaruh Kuat |

3.5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis memanfaatkan analisis full model *structural equation modeling* (*SEM*) dengan smartPLS 4. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai

perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ($\alpha = 5\%$) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Pemaparan mengenai identitas responden berdasarkan berbagai karakteristiknya merupakan bagian penting dalam penelitian, karena memberikan gambaran mendalam mengenai profil responden yang terlibat. Penelitian ini melibatkan 200 pelaku Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Semarang yang telah menjalankan usahanya selama minimal 2 tahun, pendidikan minimalnya SMA atau sederajat, dan memiliki jumlah karyawan tidak lebih dari 20 orang. Informasi mengenai identitas responden diperoleh melalui kuesioner dan mencakup empat aspek utama, yaitu umur, jenis kelamin, pengalaman membuka usaha, pendidikan, serta tenaga kerja. Rincian lebih lanjut terkait karakteristik demografis responden disajikan pada bagian berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

| Karakteristik | Dimensi | Jumlah | Persentase |
|---------------|---------------|------------|------------|
| Umur | ≤ 25 tahun | 7 | 3,5 |
| | 26 – 30 tahun | 10 | 5 |
| | 31 – 35 tahun | 17 | 8,5 |
| | 36 – 40 tahun | 21 | 10,5 |
| | 41 – 45 tahun | 37 | 18,5 |
| | 46 – 50 tahun | 67 | 33,5 |
| | > 50 tahun | 41 | 20,5 |
| | Total | 200 | 100 |
| Jenis Kelamin | Laki-Laki | 115 | 57,5 |
| | Perempuan | 85 | 42,5 |
| | Total | 200 | 100 |

| Karakteristik | Dimensi | Jumlah | Persentase |
|--------------------------|---------------|------------|------------|
| Pengalaman membuka Usaha | 3 – 5 tahun | 23 | 11,5 |
| | 5 – 7 tahun | 31 | 15,5 |
| | > 7 tahun | 146 | 73,0 |
| | Total | 200 | 100 |
| Pendidikan | SMA/Sederajat | 152 | 76 |
| | Diploma | 11 | 5,5 |
| | Sarjana | 32 | 16,0 |
| | Pascasarjana | 5 | 2,5 |
| | Total | 200 | 100 |
| Jumlah Tenaga Kerja | 01 – 05 orang | 147 | 73,5 |
| | 06 – 10 orang | 38 | 19,0 |
| | 11 – 15 orang | 11 | 5,5 |
| | 16 – 20 orang | 4 | 2,0 |
| | Total | 200 | 100 |
| Jenis Usaha | Manufaktur | 34 | 17 |
| | Ritel/grosir | 73 | 36,5 |
| | jasa | 58 | 29 |
| | Lainnya | 35 | 17,5 |
| | Total | 200 | 100 |

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.1 menunjukkan jika dari 200 pelaku UMK di Kota Semarang, sebagian besar responden berada pada rentang usia 46–50 tahun dengan jumlah 67 orang (33,5%), sedangkan jumlah responden terendah adalah yang berusia ≤ 25 tahun sebanyak 7 orang (3,5%). Proporsi tertinggi pada kelompok usia 46–50 tahun mengindikasikan bahwa sebagian besar pelaku UMK yang terlibat dalam penelitian ini berada pada usia produktif dan matang dalam menjalankan usaha.

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 115 orang (57,5%), sedangkan perempuan berjumlah 85 orang (42,5%). Dominasi responden laki-laki menunjukkan bahwa pelaku UMK di Kota Semarang yang menjalankan usahanya lebih banyak diisi oleh laki-laki. Pada

karakteristik pengalaman membuka usaha, responden dengan pengalaman lebih dari 7 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 146 orang (73%), sedangkan paling sedikit adalah yang membuka usaha dari 3 – 5 tahun dengan jumlah 23 orang (11,5%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pelaku UMK yang terlibat dalam penelitian ini memiliki pengalaman usaha yang cukup lama, sehingga mereka memiliki pemahaman yang baik terhadap bisnis yang dijalankan.

Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA atau sederajat dengan jumlah 152 orang (76%), sedangkan tingkat pendidikan pascasarjana dengan jumlah paling sedikit yaitu 5 orang (2,5%). Tingginya persentase responden yang berpendidikan SMA menunjukkan bahwa pelaku UMK di Kota Semarang umumnya memiliki latar belakang pendidikan menengah atas. Karakteristik jumlah tenaga kerja menunjukkan jika, sebagian besar responden memiliki karyawan antara 1 hingga 5 orang dengan jumlah 147 orang (73,5%). Jumlah tenaga kerja tertinggi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar UMK yang terlibat dalam penelitian merupakan usaha kecil dengan skala operasional yang terbatas.

Berdasarkan karakteristik jenis usaha yang dijalankan, mayoritas responden berasal dari sektor Ritel/Grosir, dengan total 73 orang atau 36,5%. Selanjutnya, sektor jasa menempati posisi kedua dengan 58 responden atau 29%, disusul oleh sektor usaha lainnya yang mencakup 35 responden atau 17,5%. Adapun sektor Manufaktur memiliki jumlah responden paling sedikit, yaitu 34 orang atau 17,5%. Dominasi sektor Ritel/Grosir menunjukkan bahwa usaha perdagangan masih

menjadi pilihan utama bagi pelaku UMK dalam penelitian ini.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel digunakan untuk mengetahui tanggapan dari responden terhadap variabel orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis. Hasil analisis deskripsi variabel dilihat berdasarkan dari frekuensi jawaban responden di setiap item pertanyaan. Sesuai dengan formula dan kriteria yang dijelaskan pada Bab III, tiga kriteria interpretasi yakni tinggi, sedang dan rendah digunakan dalam penelitian ini. Rendah untuk nilai indeks 1,00% – 33,33%, sedang untuk nilai indeks 33,34% – 66,66%, dan tinggi untuk 66,67% – 100,00%.

4.2.1 Variabel Orientasi Kewirausahaan

Gambaran persepsi pelaku Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Semarang melalui nilai indeks jawaban responden mengenai orientasi kewirausahaan dapat dijelaskan pada Tabel 4.2 berikut :



Tabel 4. 2 Nilai Jawaban Responden Variabel Orientasi Kewirausahaan

| Item Pernyataan | | Skala (S) | | | | | | | | | | Total | Nilai Indeks (%) | Kriteria Nilai Indeks |
|---|--------|-----------|---|---|---|-----|----|------|-----|-------|-----|-------|------------------|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| Memperkenalkan produk dan layanan baru | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 | 12 | 19 | 84 | 76 | 200 | 90,20 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 21 | 42 | 76 | 378 | 380 | 902 | | |
| Menciptakan fitur-fitur produk atau layanan yang inovatif | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 11 | 7 | 26 | 66 | 89 | 200 | 90,60 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 33 | 24,5 | 104 | 297 | 445 | 906 | | |
| Berinvestasi dalam proyek berisiko tinggi dan memulai usaha baru | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 8 | 21 | 99 | 65 | 200 | 90,35 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 28 | 84 | 445,5 | 325 | 903,5 | | |
| Menjadi pelopor dalam memperkirakan perubahan dan menyesuaikan bisnis dengan lingkungan pasar | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 8 | 5 | 30 | 78 | 75 | 200 | 89,75 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 24 | 17,5 | 120 | 351 | 375 | 897,5 | | |
| Mengidentifikasi kelemahan pesaing | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 13 | 37 | 74 | 70 | 200 | 89,40 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 15 | 45,5 | 148 | 333 | 350 | 894 | | |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden | | | | | | | | | | | | 90,06 | Tinggi | |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai indeks rata-rata berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaku UMK memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat, yang menjadi salah satu kunci penting dalam mengembangkan usaha mereka. Sebagian besar pelaku UMK menganggap penting untuk memperkenalkan produk dan layanan baru serta menciptakan fitur-fitur produk yang inovatif. Hal ini menunjukkan kesadaran pelaku UMK terhadap pentingnya inovasi dalam menghadapi persaingan pasar yang dinamis. Keberanian dalam berinvestasi pada proyek-proyek yang berisiko tinggi serta memulai usaha baru juga menjadi ciri yang menonjol pada pelaku UMK di Kota Semarang. Para pelaku UMK menunjukkan kemampuan menjadi pelopor dalam memperkirakan perubahan pasar dan menyesuaikan strategi bisnisnya dengan

lingkungan yang terus berubah. Kemampuan ini menjadi keunggulan kompetitif yang penting dalam mempertahankan eksistensi usaha mereka. Sebagian besar pelaku UMK juga menyadari pentingnya memahami kelemahan pesaing sebagai strategi bersaing yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMK tidak hanya berfokus pada pengembangan internal, tetapi juga pada analisis eksternal untuk menjaga keberlanjutan bisnis mereka. Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan yang tinggi pada pelaku UMK ini menunjukkan adanya potensi besar untuk terus berkembang di tengah tantangan pasar yang semakin kompleks

4.2.2 Variabel Kapabilitas Dinamis

Gambaran persepsi pelaku Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Semarang melalui nilai indeks jawaban responden mengenai kapabilitas dinamis dapat dijelaskan pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4. 3 Nilai Jawaban Responden Variabel Kapabilitas Dinamis

| Item Pernyataan | | Skala (S) | | | | | | | | | | Total | Nilai Indeks (%) | Kriteria Nilai Indeks |
|--|--------|-----------|---|---|---|---|---|-------|-----|-------|-----|-------|------------------|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| Keterampilan mengelola sumber daya dengan efektif | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 16 | 54 | 71 | 57 | 200 | 88,25 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 56 | 216 | 319,5 | 285 | 882,5 | | |
| Kemampuan menyusun dan mengatur sumber daya organisasi guna mengatasi berbagai situasi | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 37 | 48 | 62 | 50 | 200 | 85,95 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 129,5 | 192 | 279 | 250 | 859,5 | | |
| Kapasitas karyawan untuk mempelajari dan menguasai pengetahuan serta keterampilan baru | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 65 | 68 | 52 | 200 | 87,85 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 52,5 | 260 | 306 | 260 | 878,5 | | |
| Keahlian untuk proaktif dalam memperbarui dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik dalam industri | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 15 | 48 | 71 | 65 | 200 | 89,20 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 52,5 | 192 | 319,5 | 325 | 892 | | |
| Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 11 | 45 | 70 | 72 | 200 | 89,95 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 38,5 | 180 | 315 | 360 | 899,5 | | |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden | | | | | | | | | | | | 88,24 | Tinggi | |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.3 menunjukkan nilai indeks rata-rata berada dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa pelaku UMK memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola sumber daya secara efektif dan menyusun strategi organisasi untuk menghadapi berbagai situasi yang ada. Kapabilitas ini menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberlanjutan usaha mereka di tengah persaingan yang semakin ketat. Sebagian besar pelaku UMK menunjukkan kapasitas yang kuat dalam mempelajari dan menguasai pengetahuan serta keterampilan baru. Hal ini menjadi indikasi bahwa pelaku UMK memiliki daya adaptasi yang tinggi dalam menghadapi perubahan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi. Selain itu, keahlian untuk secara proaktif memperbarui dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik dalam industri juga menjadi aspek yang dominan dalam kapabilitas dinamis mereka. Kemampuan pelaku UMK untuk menyesuaikan diri dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis menjadi salah satu kekuatan utama mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMK tidak hanya bertahan dengan praktik lama, tetapi juga aktif mencari cara untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas usaha mereka. Secara keseluruhan, kapabilitas dinamis yang tinggi ini memberikan potensi besar bagi pelaku UMK di Kota Semarang untuk terus berkembang dan bersaing secara kompetitif

4.2.3 Variabel Keunggulan Kompetitif

Gambaran persepsi pelaku Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Semarang melalui nilai indeks jawaban responden mengenai keunggulan kompetitif dapat dijelaskan pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4. 4 Indeks Jawaban Responden Variabel Keunggulan Kompetitif

| Item Pernyataan | | Skala (S) | | | | | | | | | | Total | Nilai Indeks (%) | Kriteria Nilai Indeks |
|--|--------|-------------|---|---|---|-----|---|------|-----|-------|-----|-------|------------------|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| Keunggulan produk | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 8 | 24 | 99 | 66 | 200 | 90,80 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 6 | 28 | 96 | 445,5 | 330 | 908 | | |
| Keunggulan layanan | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 16 | 22 | 90 | 70 | 200 | 90,45 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 3 | 56 | 88 | 405 | 350 | 904,5 | | |
| Keunggulan relative efisiensi biaya atas pesainnya | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 6 | 39 | 95 | 55 | 200 | 89,30 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 7,5 | 6 | 21 | 156 | 427,5 | 275 | 893 | | |
| Strategi perusahaan yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 11 | 13 | 103 | 70 | 200 | 91,20 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 38,5 | 52 | 463,5 | 350 | 912 | | |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden | | | | | | | | | | | | 90,44 | Tinggi | |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan jika keunggulan kompetitif pelaku UMK di Kota Semarang berada pada kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa para pelaku usaha memiliki keunggulan yang signifikan dalam berbagai aspek strategis yang mendukung daya saing mereka di pasar. Salah satu aspek utama yang mencerminkan keunggulan ini adalah kualitas produk yang dihasilkan, yang dianggap unggul oleh para responden. Keunggulan produk ini memberikan nilai tambah yang penting bagi keberlanjutan usaha. Keunggulan dalam layanan yang diberikan oleh pelaku UMK juga menjadi faktor dominan yang menunjang daya saing. Pelayanan yang baik memungkinkan pelaku usaha menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka. Keunggulan lain terlihat dari kemampuan pelaku UMK dalam mengelola biaya secara lebih efisien dibandingkan pesaing, yang membantu mereka menjaga margin keuntungan tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan. Strategi perusahaan yang lebih unggul dibandingkan pesaing menjadi salah satu kekuatan

utama pelaku. Kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang efektif memungkinkan mereka menghadapi persaingan dengan lebih percaya diri. Secara keseluruhan, tingginya indeks tanggapan responden menunjukkan bahwa pelaku UMK di Kota Semarang memiliki keunggulan kompetitif yang solid, yang dapat menjadi fondasi untuk terus tumbuh dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis

4.2.4 Variabel Kinerja Bisnis

Gambaran persepsi pelaku Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Semarang melalui nilai indeks jawaban responden mengenai kinerja bisnis dapat dijelaskan pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4. 5 Indeks jawaban responden variabel Kinerja Bisnis

| Item Pernyataan | | Skala (S) | | | | | | | | | | Total | Nilai Indeks (%) | Kriteria Nilai Indeks |
|--|--------|-------------|---|---|---|-----|----|------|-----|-------|-----|-------|------------------|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| Peningkatan jumlah penjualan | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 11 | 28 | 85 | 74 | 200 | 90,90 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 38,5 | 112 | 382,5 | 370 | 909 | | |
| Peningkatan laba | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 11 | 28 | 80 | 78 | 200 | 90,85 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 38,5 | 112 | 360 | 390 | 908,5 | | |
| Peningkatan jumlah volume penjualan | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 8 | 34 | 88 | 66 | 200 | 90,10 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 6 | 28 | 136 | 396 | 330 | 901 | | |
| Peningkatan jumlah pelanggan | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 7 | 34 | 88 | 69 | 200 | 90,70 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 3 | 24,5 | 136 | 396 | 345 | 907 | | |
| Peningkatan usaha sesuai harapan | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 9 | 23 | 102 | 61 | 200 | 90,20 | Tinggi |
| | %F x S | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 12 | 31,5 | 92 | 459 | 305 | 902 | | |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden | | | | | | | | | | | | 90,55 | Tinggi | |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.5 menunjukkan jika nilai rata-rata kinerja bisnis berada dalam kategori tinggi, kemampuan pelaku usaha dalam mencapai berbagai indikator kinerja yang relevan untuk keberlangsungan usaha mereka. Salah satu indikator utama yang

mencerminkan pencapaian ini adalah peningkatan jumlah penjualan yang signifikan, yang menunjukkan efektivitas strategi pemasaran dan daya tarik produk di pasar. Peningkatan laba yang konsisten mengindikasikan bahwa pelaku usaha berhasil mengelola biaya operasional dan menjaga efisiensi bisnis. Hal ini berkontribusi pada kemampuan mereka untuk tetap kompetitif meskipun menghadapi berbagai tantangan pasar. Peningkatan volume penjualan juga menjadi salah satu faktor yang memperkuat keberhasilan bisnis, menunjukkan bahwa produk atau layanan yang ditawarkan telah diterima dengan baik oleh konsumen. Aspek lain yang tidak kalah penting adalah peningkatan jumlah pelanggan, yang mencerminkan kemampuan pelaku usaha dalam memperluas basis pelanggan mereka. Hal ini dapat terjadi berkat strategi pemasaran yang efektif dan kemampuan memberikan pelayanan yang memuaskan. Di samping itu, peningkatan usaha sesuai dengan harapan pelaku UMK menjadi bukti bahwa mereka mampu merancang dan merealisasikan tujuan bisnis dengan baik. Secara keseluruhan, tingginya rata-rata nilai indeks tanggapan responden menunjukkan bahwa pelaku UMK di Kota Semarang memiliki kinerja bisnis yang kuat, memberikan indikasi positif untuk keberlanjutan dan pertumbuhan usaha mereka di masa mendatang.

4.3 Hasil Analisis Data

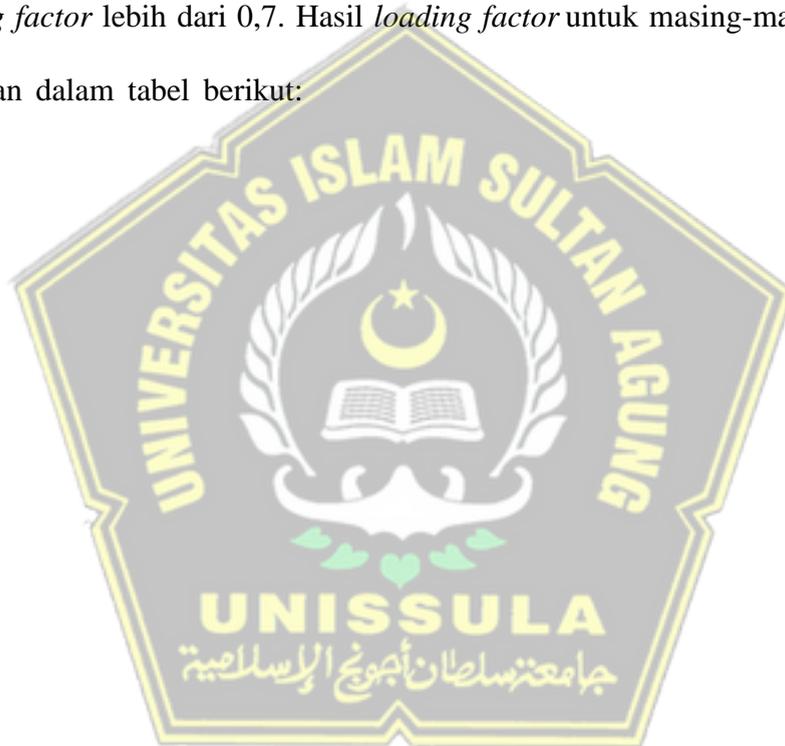
4.3.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini orientasi kewirausahaan diukur dengan lima indikator (EO1 – EO5), variabel kapabilitas dinamis diukur dengan lima indikator (DC1 – DC5), sementara variabel keunggulan kompetitif diukur menggunakan lima indikator (CA1 – CA4), sedangkan variabel kinerja bisnis diukur dengan lima indikator

(PERF1 – PERF5). Hasil pengukuran outer model pada penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1.1. Uji Validitas Konvergen

Uji Validitas konvergen masing-masing indikator variabel atau konstruk diuji menggunakan dua cara pengujian. Cara pertama dengan melihat nilai *loading factor* yang tercantum dalam tabel *outer loading*. Indikator akan dianggap valid jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7. Hasil *loading factor* untuk masing-masing indikator disajikan dalam tabel berikut:



Tabel 4. 6 Hasil Outer Loading

| | Orientasi Kewirausahaan | Kapabilitas Dinamis | Keunggulan Kompetitif | Kinerja iBisnis |
|-------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| EO1 | 0,869 | | | |
| EO2 | 0,845 | | | |
| EO3 | 0,842 | | | |
| EO4 | 0,805 | | | |
| EO5 | 0,836 | | | |
| DC1 | | 0,884 | | |
| DC2 | | 0,788 | | |
| DC3 | | 0,770 | | |
| DC4 | | 0,737 | | |
| DC5 | | 0,841 | | |
| CA1 | | | 0,858 | |
| CA2 | | | 0,822 | |
| CA3 | | | 0,865 | |
| CA4 | | | 0,775 | |
| PERF1 | | | | 0,880 |
| PERF2 | | | | 0,874 |
| PERF3 | | | | 0,884 |
| PERF4 | | | | 0,851 |
| PERF5 | | | | 0,903 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.6 menjelaskan jika dari hasil output diperoleh nilai *loading factor* setiap item pernyataan masing-masing variabel atau konstruk lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut mengindikasikan jika setiap item pernyataan variabel orientasi kewirausahaan, dinamik kapabilitas, keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis dapat dinyatakan valid.

Cara kedua uji validitas konvergen akan dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Ketentuannya adalah jika nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka pengukur variabel tersebut dianggap valid. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4. 7 *Average Variance Extraced (AVE)*

| | Average iVariance iExtracted i(AVE) |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Orientasi Kewirausahaan | 0,705 |
| Kapabilitas Dinamis | 0,649 |
| Keunggulan Kompetitif | 0,690 |
| Kinerja Bisnis | 0,772 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.7 menunjukkan jika dari hasil output diperoleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis, lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika pengukur setiap konstruk atau variabel tersebut dinyatakan valid.

4.3.1.2. Uji Validitas Diskriminan

Uji Validitas diskriminan akan dilakukan dengan menggunakan hasil output *cross loading*, yang membandingkan nilai *cross loading* dari setiap variabel dengan korelasi antara variabel tersebut dan variabel lainnya. Variabel dinyatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan variabel lain. Hasil *cross loading* dapat dilihat pada tabel 4.8:

Tabel 4. 8 Hasil Cross Loading

| | Orientasi Kewirausahaan | Kapabilitas Dinamis | Keunggulan Kompetitif | Kinerja Bisnis |
|-------|-------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| EO1 | 0,869 | 0,507 | 0,612 | 0,578 |
| EO2 | 0,845 | 0,473 | 0,595 | 0,521 |
| EO3 | 0,842 | 0,543 | 0,570 | 0,510 |
| EO4 | 0,805 | 0,464 | 0,542 | 0,513 |
| EO5 | 0,836 | 0,460 | 0,572 | 0,574 |
| DC1 | 0,532 | 0,884 | 0,650 | 0,576 |
| DC2 | 0,420 | 0,788 | 0,557 | 0,479 |
| DC3 | 0,355 | 0,770 | 0,441 | 0,474 |
| DC4 | 0,400 | 0,737 | 0,424 | 0,516 |
| DC5 | 0,590 | 0,841 | 0,695 | 0,603 |
| CA1 | 0,598 | 0,581 | 0,858 | 0,567 |
| CA2 | 0,626 | 0,574 | 0,822 | 0,541 |
| CA3 | 0,553 | 0,622 | 0,865 | 0,547 |
| CA4 | 0,510 | 0,552 | 0,775 | 0,642 |
| PERF1 | 0,558 | 0,591 | 0,670 | 0,880 |
| PERF2 | 0,516 | 0,535 | 0,615 | 0,874 |
| PERF3 | 0,574 | 0,612 | 0,604 | 0,884 |
| PERF4 | 0,555 | 0,572 | 0,545 | 0,851 |
| PERF5 | 0,618 | 0,595 | 0,602 | 0,903 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.8 menunjukkan jika dari hasil output diperoleh nilai *cross loading* dari setiap item indikator masing-masing variabel lebih besar daripada nilai korelasi dengan indikator dari variabel lainnya. Hasil tersebut menjelaskan jika dari hasil analisis *cross loading*, maka indikator variabel secara diskriminan sudah

dikatakan valid.

4.3.1.3. Uji Reliabilitas

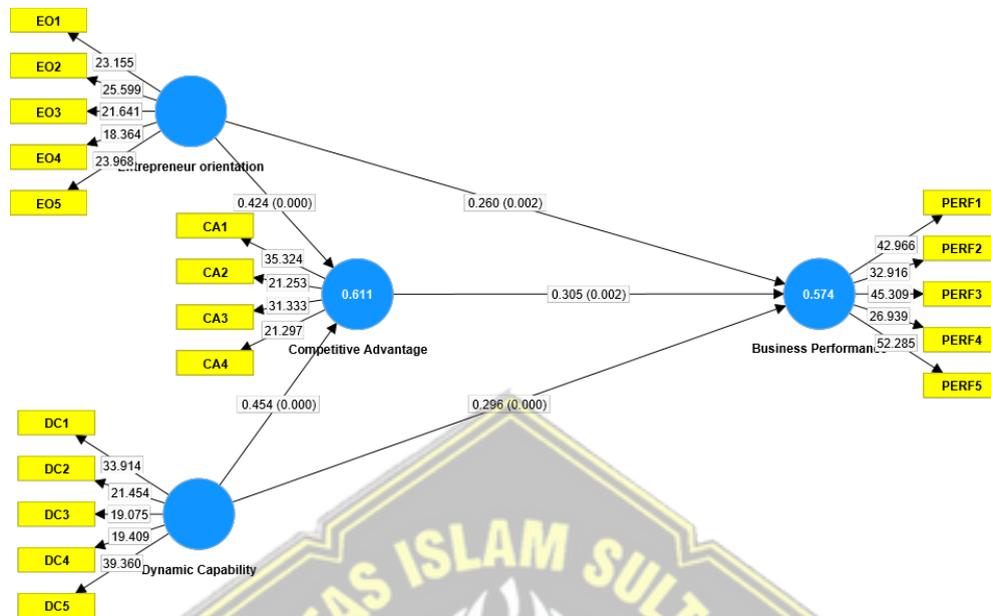
Uji reliabilitas konstruk dilakukan untuk mengetahui bahwa alat ukur secara konsisten mengukur variabel yang dimaksud. Reliabilitas suatu variabel dinilai berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70. Hasil analisis reliabilitas ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

| | Cronbach's Alpha | Composite Reliability ρ_c |
|-------------------------|------------------|--------------------------------|
| Orientasi Kewirausahaan | 0,895 | 0,923 |
| Kapabilitas Dinamis | 0,865 | 0,902 |
| Kinerja Bisnis | 0,926 | 0,944 |
| Keunggulan Kompetitif | 0,850 | 0,899 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.9 menunjukkan dari hasil *output*, diperoleh besarnya nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,70. Hasil ini berarti jika pengukuran setiap variabel orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis adalah reliabel. Hasil ini menunjukkan jika setiap pengukuran variabel sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap penelitian.



Gambar 4.1 Full Model Struktural

Sumber: Data primer diolah, 2024.

4.3.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (inner model) bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten sekaligus menilai kemampuan prediksi model. Penilaian ini dilakukan melalui pengukuran R-Square, F-Square, dan Q-Square, yang secara keseluruhan memberikan gambaran mengenai kualitas dan kelayakan model penelitian. Berikut adalah hasil pengukuran model struktural.

4.3.2.1. R-Square

R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria penilaian dalam pengujian ini adalah sebagai berikut: nilai *R-Square* dalam rentang 0,75–1,00 mengindikasikan model yang kuat, rentang 0,50–0,74 menunjukkan model yang moderat, dan rentang 0,25–0,49 menggambarkan model yang lemah. Hasil *R-Square* disajikan pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4. 10 Hasil R-Square

| | R-Square | R-Square Adjusted |
|-----------------------|----------|-------------------|
| Keunggulan Kompetitif | 0,611 | 0,607 |
| Kinerja Bisnis | 0,574 | 0,568 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 tersebut mengemukakan bahwa, nilai R-Square untuk variabel keunggulan kompetitif sebesar 0,611. Hal ini berarti jika orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis mampu menjelaskan variasi variabel keunggulan kompetitif sebesar 61,1%. Nilai *R-Square* tersebut juga menunjukkan jika model pertama adalah model yang moderat.

Nilai R-Square untuk variabel kinerja bisnis sebesar 0,574. Hal ini berarti jika orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, dan keunggulan kompetitif mampu menjelaskan variasi variabel kinerja bisnis sebesar 57,4%. Nilai *R-Square* tersebut juga menunjukkan jika model kedua adalah model yang moderat.

4.3.2.2. f-Square

F-Square digunakan untuk mengevaluasi besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penilaian kategori F-Square terbagi menjadi tiga: pengaruh lemah dengan nilai 0,02–0,14, pengaruh sedang dengan nilai 0,15–0,34, dan pengaruh kuat dengan nilai 0,35 atau lebih. Hasil F-Square dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 Hasil F-Square

| | Keunggulan iKompetitif | Kinerja iBisnis |
|-------------------------|------------------------|-----------------|
| Orientasi Kewirausahaan | 0,306 | 0,081 |
| Kapabilitas Dinamis | 0,351 | 0,101 |
| Keunggulan Kompetitif | | 0,085 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.11 menjelaskan jika pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif masuk dalam kategori pengaruh sedang dengan nilai 0,306 yang berada di antara 0,15–0,34, dan pengaruh kapabilitas dinamis terhadap keunggulan kompetitif masuk dalam kategori kuat dengan nilai 0,351 yang berada lebih atau sama dengan 0,35. Pengaruh orinetasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis, dan pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis masuk dalam kategori pengaruh lemah, dimana masing-masing memiliki nilai 0,081, 0,101, dan 0,085 yang berada di antara nilai 0,02–0,14.

4.3.2.3. Model_FIT

Uji model-fit bertujuan untuk mengetahui model yang dihasilkan sudah fit, sehingga model tersebut layak digunakan. Uji model_fit dilakukan dengan melihat nilai SRMR (*Standardized Root Mean square Residual*) y sebagai alat ukuran fit model (kecocokan model). Jika nilai SRMR < 0,100 menunjukkan model fit (cocok). Berikut ini disajikan hasil uji model_fit yaitu:

Tabel 4. 12 Hasil Model_Fit

| | Saturated model | Estimated model |
|------|-----------------|-----------------|
| SRMR | 0,064 | 0,064 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 menjelaskan bahwa dari hasil output *model_fit* diperoleh besarnya nilai SRMR (*Standardized Root Meansquare Residual*) yang dilihat dari *saturated model* sebesar 0,064, dan *estimated model* sebesar 0,064. Nilai SRMR tersebut kurang dari 0,100, sehingga dapat disimpulkan jika model yang dihasilkan tersebut sudah fit.

4.3.2.4 Q-Square

Q-Square digunakan untuk mengukur kemampuan model serta estimasi parameternya dalam memprediksi nilai observasi secara akurat. Jika nilai *Q-Square* lebih besar dari 0, maka model dianggap memiliki kemampuan prediksi yang relevan. Hasil pengujian *Q-Square* disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil *Q-Square*

| | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|-------------------------|----------|----------|--------------------|
| Kinerja Bisnis | 1000,000 | 562,931 | 0,437 |
| Keunggulan Kompetitif | 800,000 | 471,303 | 0,411 |
| Kapabilitas Dinamis | 1000,000 | 1000,000 | |
| Orientasi Kewirausahaan | 1000,000 | 1000,000 | |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *Q-square* kinerja bisnis sebesar 0,437, dan nilai *Q-Square* tersebut lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan jika variabel orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, dan keunggulan kompetitif memiliki relevansi prediksi untuk variabel kinerja bisnis. Nilai *Q-square* keunggulan kompetitif sebesar 0,411, dan nilai *Q-Square* tersebut lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan jika orientasi kewirausahaan dan

kapabilitas dinamis memiliki relevansi prediksi untuk variabel keunggulan kompetitif.

4.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh parsial antara variabel independen dan variabel dependen. Proses ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik terhadap batas 1,96 serta p-value terhadap 0,05. Hipotesis alternatif (H_a) diterima jika t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Sebaliknya, hipotesis nol (H_0) diterima jika t-statistik $< 1,96$ dan p-value $> 0,05$. Berdasarkan analisis Structural Equation Modeling menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS), hasil pengujian pengaruh antar variabel disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis

| | Original isample i(O) | Sample imean i(M) | Standard deviatio n (STDEV) | T statistics (i(O)/STDEV) | P values |
|---|-----------------------------|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------|-------------|
| Orientasi Kewirausahaan- Keunggulan Kompetitif | 0,424 | 0,423 | 0,070 | 6,081 | 0,000 |
| Kapabilitas Dinamis -> Keunggulan Kompetitif | 0,454 | 0,457 | 0,060 | 7,552 | 0,000 |
| Orientasi Kewirausahaan- Kinerja Bisnis | 0,260 | 0,263 | 0,083 | 3,147 | 0,002 |
| Kapabilitas Dinamis -> Kinerja Bisnis | 0,296 | 0,302 | 0,083 | 3,555 | 0,000 |
| Keunggulan Kompetitif -> Kinerja Bisnis | 0,305 | 0,304 | 0,097 | 3,140 | 0,002 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa dari hasil uji hipotesis secara parsial mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis terhadap keunggulan kompetitif, serta pengaruh orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, dan keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Kompetitif

Nilai *t statistic* pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif sebesar 6,081 dengan nilai P-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t* tabel yaitu $6,081 > 1,96$, sedangkan nilai P values 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), artinya bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis satu (H_1) yang menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif **dapat diterima**.

2. Pengaruh Kapabilitas Dinamis terhadap Keunggulan Kompetitif

Nilai *t statistic* pengaruh kapabilitas dinamis terhadap keunggulan kompetitif sebesar 7,552 dengan nilai P-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t* tabel yaitu $7,552 > 1,96$, sedangkan nilai P values 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), artinya bahwa kapabilitas dinamis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis dua (H_2) yang menyatakan

kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif **dapat diterima**.

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis

Nilai *t statistic* pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis sebesar 3,147 dengan nilai P-values sebesar 0,002. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t* tabel yaitu $3,147 > 1,96$, sedangkan nilai P values 0,002 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), artinya bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis tiga (H_3) yang menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis **dapat diterima**.

2. Pengaruh Kapabilitas Dinamis terhadap Kinerja Bisnis

Nilai *t statistic* pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis sebesar 3,555 dengan nilai P-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t* tabel yaitu $3,555 > 1,96$, sedangkan nilai P values 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), artinya bahwa kapabilitas dinamis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis empat (H_4) yang menyatakan kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis **dapat diterima**.

3. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis

Nilai *t statistic* pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis

sebesar 3,140 dengan nilai P-values sebesar 0,002. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t* tabel yaitu $3,140 > 1,96$, sedangkan nilai P values 0,002 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), artinya bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis lima (H_5) yang menyatakan keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis **dapat diterima**.

4.3.4 Uji Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis melalui variabel keunggulan kompetitif sebagai mediator. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *t*-statistik pada tabel Specific Indirect Effects yang dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart Partial Least Square (Smart-PLS). Hasil pengujian mediasi disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Mediasi

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Orientasi Kewirausahaan -> Keunggulan Kompetitif - Kinerja Bisnis | 0,129 | 0,129 | 0,047 | 2,744 | 0,006 |
| Kapabilitas Dinamis -> Keunggulan Kompetitif - Kinerja Bisnis | 0,139 | 0,139 | 0,048 | 2,877 | 0,004 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa dari hasil output diperoleh nilai *t statistic* pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan kompetitif sebesar 2,744 dengan besarnya nilai P-values adalah 0,006. Hasil tersebut menjelaskan jika nilai *t statistic* lebih besar dari 1,96, yaitu $2,744 > 1,96$, dan nilai P values 0,006 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut berarti jika orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan kompetitif. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif dapat memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Nilai *t statistic* pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan kompetitif sebesar 2,877 dengan besarnya nilai P-values adalah 0,004. Hasil tersebut menjelaskan jika nilai *t statistic* lebih besar dari 1,96, yaitu $2,877 > 1,96$, dan nilai P values 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut berarti jika kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan kompetitif. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif dapat memediasi pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis.

4.4 Pembahasan

Pembahasan pengaruh orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis terhadap keunggulan kompetitif, serta pengaruh orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, dan keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis UMK di Kota Semarang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan hasil hipotesis 1 dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan

kompetitif. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Sirivanh et al., 2014), yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Diantaranya memperkenalkan produk dan layanan baru, menciptakan fitur-fitur produk atau layanan yang inovatif, berinventasi dalam proyek berisiko tinggi dan memulai usaha baru, menjadi pelopor dalam memperkirakan perubahan dan menyesuaikan bisnis dengan lingkungan pasar, mengidentifikasi kelemahan pesaing. Faktor tersebut semakin besar dampaknya dalam menciptakan keunggulan kompetitif di pasar.

2. Pengaruh kapabilitas Dinamis terhadap kompetitif pada UMK di Kota Semarang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa kapabilitas dinamis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Afiyati et al. (2019), yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Semakin tinggi kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh pelaku UMK di Kota Semarang, seperti kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, mengintegrasikan sumber daya baru, dan menciptakan inovasi secara berkelanjutan, semakin besar dampaknya dalam memperkuat keunggulan kompetitif mereka di pasar yang dinamis.

3. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis pada UMK di Kota Semarang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini sejalan dengan penelitian Gosselin (2005) dalam Wardoyo dan Rusdianti (2015), yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja

bisnis. Semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pelaku UMK di Kota Semarang, seperti sifat inovatif, proaktif, dan responsif terhadap perubahan pasar, semakin besar dampaknya dalam meningkatkan kinerja bisnis. Inovasi memungkinkan penciptaan produk atau layanan baru, sedangkan sikap proaktif dan responsif mempercepat adaptasi terhadap tantangan dan peluang di pasar yang kompetitif.

4. Pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis pada UMK di Kota Semarang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa kapabilitas dinamis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wijaya dan Suhaji (2012), Sutapa (2009), Adiputra dan Mandala (2017), yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Semakin tinggi kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh pelaku UMK di Kota Semarang, seperti kemampuan untuk mengantisipasi perubahan, mempercepat inovasi, dan mengoptimalkan proses bisnis secara berkelanjutan, semakin besar dampaknya dalam meningkatkan kinerja bisnis. Kapabilitas ini memungkinkan UMK untuk merespons perubahan pasar dengan cepat, mengelola sumber daya secara efisien, dan menciptakan nilai tambah yang kompetitif. Dengan inovasi yang berkelanjutan dan kemampuan adaptasi yang tinggi, UMK dapat mempertahankan daya saing dan kinerja bisnis yang optimal meskipun menghadapi tantangan dalam pasar yang dinamis.

5. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis pada UMK di Kota Semarang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini sejalan dengan penelitian Adiputra dan Mandala (2017),

Budiastuti & Versia (2011), serta Rahmasari (2011), yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Semakin tinggi tingkat keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UMK di Kota Semarang, seperti keberlanjutan, sulit ditiru oleh pesaing, dan relevansi dengan kebutuhan pelanggan, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja bisnis. Keunggulan kompetitif yang berfokus pada inovasi, pemenuhan kebutuhan pelanggan, dan posisi pasar yang unik memungkinkan UMK untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan volume penjualan serta profitabilitas. Dengan strategi yang berorientasi pada keunggulan kompetitif, UMK dapat terus berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, sehingga mendorong keberhasilan jangka panjang mereka.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kapabilitas Dinamis terhadap Kinerja Bisnis dengan Keunggulan Kompetitif sebagai variabel intervening. Penelitian ini melibatkan 200 responden dari pelaku UMK di Kota Semarang yang telah memenuhi kriteria penelitian. Berdasarkan tujuan penelitian, kajian pustaka menghasilkan lima hipotesis utama, yang hasilnya menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kompetitif kapabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa indikator EO, seperti kemampuan memperkenalkan produk dan layanan baru, menciptakan fitur inovatif, serta berinvestasi dalam proyek berisiko tinggi, mendorong terciptanya keunggulan kompetitif UMK. Dengan EO yang tinggi, pelaku UMK mampu menjadi pelopor dalam merespons perubahan pasar dan mengidentifikasi kelemahan pesaing, sehingga menciptakan keunggulan produk, layanan, efisiensi biaya, dan strategi yang lebih unggul dibanding pesaing.
2. Kapabilitas Dinamis berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kapabilitas dinamis, seperti keterampilan mengelola sumber daya secara efektif, kemampuan menyusun

dan mengatur sumber daya organisasi, serta kapasitas adaptasi terhadap perubahan, berperan signifikan dalam memperkuat keunggulan kompetitif UMK. DC yang kuat memungkinkan UMK menciptakan produk atau layanan yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga meningkatkan posisi mereka di pasar. Kapabilitas Dinamis lebih dominan dalam mempengaruhi Keunggulan Kompetitif dibanding langsung terhadap Kinerja Bisnis. Jadi, untuk meningkatkan kinerja bisnis, UMK harus terlebih dahulu memperkuat Kapabilitas Dinamis guna menciptakan Keunggulan Kompetitif yang berkelanjutan.

3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan yang diukur melalui inovasi, keberanian mengambil risiko, dan sikap proaktif, terbukti berkontribusi pada peningkatan indikator kinerja bisnis, seperti peningkatan penjualan, laba, jumlah pelanggan, dan pertumbuhan usaha. Dengan berani menghadapi risiko dan terus berinovasi, pelaku UMK dapat menciptakan nilai tambah yang meningkatkan kinerja usaha mereka.
4. Kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Kemampuan kapabilitas dinamis, yang meliputi pembaruan dan implementasi praktik terbaik, pengelolaan pembelajaran karyawan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis. UMK dengan kapabilitas dinamis yang kuat lebih mampu merespons dinamika pasar, mengoptimalkan sumber daya, dan menjaga pertumbuhan

usaha yang berkelanjutan.

5. Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Indikator keunggulan kompetitif, seperti keunggulan produk, layanan, efisiensi biaya, dan strategi yang lebih unggul dibandingkan pesaing, berdampak langsung pada peningkatan kinerja bisnis. UMK yang memiliki keunggulan kompetitif cenderung mempertahankan pelanggan, meningkatkan penjualan, dan memperkuat posisi di pasar.

Oleh karena itu Untuk meningkatkan kinerja bisnis UMK, pelaku usaha perlu memperkuat orientasi kewirausahaan dengan mengembangkan inovasi, sikap proaktif, dan keberanian mengambil risiko, serta memperkuat kapabilitas dinamis dengan meningkatkan kemampuan adaptasi, inovasi, dan pengelolaan sumber daya. Kedua faktor ini tidak hanya memperkuat keunggulan kompetitif melalui efisiensi biaya, keunggulan produk, dan layanan, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan indikator kinerja bisnis, seperti penjualan, laba, jumlah pelanggan, dan pertumbuhan usaha.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah rekomendasi strategis untuk pelaku Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Semarang terkait pentingnya orientasi kewirausahaan, kapabilitas dinamis, dan hubungannya dengan kinerja bisnis:

- **Orientasi Kewirausahaan**

Pelaku UMK perlu meningkatkan orientasi kewirausahaan untuk mencapai kinerja optimal dengan memperkenalkan produk dan layanan baru yang relevan dengan pasar, menciptakan fitur inovatif yang memberikan nilai

tambah, dan berani berinvestasi dalam proyek berisiko tinggi yang potensial. Selain itu, pelaku UMK harus menjadi pelopor dalam memprediksi perubahan pasar, menyesuaikan strategi bisnis dengan cepat, serta proaktif mengidentifikasi kelemahan pesaing untuk merumuskan strategi yang lebih unggul.

- **Kapabilitas Dinamis**

Pelaku UMK dapat meningkatkan kapabilitas dinamis dengan mengembangkan keterampilan sumber daya melalui pelatihan dan pendidikan. Mereka juga harus mampu menyusun ulang serta mengelola sumber daya organisasi secara fleksibel untuk menghadapi perubahan pasar. Kapasitas karyawan dalam mempelajari keterampilan baru perlu ditingkatkan dengan menerapkan praktik terbaik industri. Kemampuan adaptasi yang cepat terhadap perubahan lingkungan sangat diperlukan agar UMK tetap kompetitif dan mencapai kinerja optimal.

5.3 Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi peluang untuk penelitian di masa mendatang. Pertama, variabel independen yang dianalisis dalam penelitian ini terbatas pada dua variabel, yaitu orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis. Padahal, terdapat banyak variabel lain yang mungkin memengaruhi kinerja bisnis, seperti Inovasi Produk, kompetensi SDM, pemanfaatan teknologi informasi, pemanfaatan marketplace dan variabel lainnya yang diharapkan dengan penambahan beberapa variabel diharapkan dapat meningkatkan

kemampuan penelitian untuk memprediksi keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis secara lebih baik dan akurat, dan memperoleh hasil prediksi yang lebih kuat dan meyakinkan. Kedua, penelitian ini hanya difokuskan pada UMK, sementara usaha menengah dan besar yang juga berperan penting dalam perekonomian tidak dilibatkan sebagai objek penelitian.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut, penelitian di masa mendatang disarankan untuk memperluas cakupan dengan menambahkan variabel-variabel baru, seperti inovasi produk, kompetensi SDM, pemanfaatan teknologi informasi, pemanfaatan marketplace, dan variabel lainnya guna memperkaya analisis terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis yang diharapkan dengan penambahan beberapa variabel diharapkan dapat meningkatkan kemampuan penelitian untuk memprediksi keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis secara lebih baik dan akurat, dan memperoleh hasil prediksi yang lebih kuat dan meyakinkan. Selain itu, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar variabel, penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan usaha menengah dan besar. Dengan demikian, penelitian di masa depan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. P. P., & Mandala, K. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), 6090-6119
- Afiyati, A., Murni, S., & Hariadi, P. (2019). Keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi pada pengaruh strategi diferensiasi dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis umkm di kabupaten purbalingga. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(3).
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Alamsyah, M. F. (2020). *Alamsyah, M. F. (2020). Pengaruh Literasi Keuangan dan Kualitas Manajemen Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Pada UKM Meubel di Kota Gorontalo. Forum Ekonomi*, 22(2), 245–255. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI>. https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=BAOyhC8AAAAJ&citation_for_view=BAOyhC8AAAAJ:roLk4NBRz8UC
- Al-Doori, J. A. (2018). The Impact of Supply Chain Management Approaches on Supply Chain Performance in Iraq. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(5), 13–21. <https://doi.org/10.59160/IJSCM.V7I5.1971>
- Andriyanto, M. R. (2017). HUBUNGAN PREDISPOSING FACTOR DENGAN PERILAKU PENGGUNAAN APD. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 6(1), 37. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v6i1.2017.37-47>
- Anggraini, Rondang, & Annish. (2022). *Pengaruh Orientasi Pasar Orientasi Pembelajaran da*.
- Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. A. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998–1025. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2017-0263>
- Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. (2020). Small and medium enterprises and global risks: evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster*

Risk Science, 11, 59-73.

- Badan Pusat Statistik(BPS), K. K. dan U. K. dan M. (2017). Perkembangan data usaha mikro, kecil, menengah (umkm) dan usaha besar (ub) tahun 2016 2017. *Depkop, 1, 2.*
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of marketing, 57(4), 83-99.*
- Bii, J., & Onyango, R. (2018). Moderating effect of dynamic capabilities on the relationship between entrepreneurial orientation and business performance of small and medium enterprises. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 6(5), 1122-1134.*
- Budiastuti, D., & Versia, V. (2011). Pengaruh Kapabilitas terhadap Keunggulan Kompetitif dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Adi Cipta, Makassar. *Binus Business Review, 2(1), 286-292.*
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business, 920(October), 1-43.* <https://doi.org/10.1002/smj>
- Dedy Sasongko. (2020, August 1). *KEMENTRIAN KEUANGAN RI.*
- Djodjoko, C. V., & Tawas, H. N. (2014). Pengaruh orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran usaha nasi kuning di kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2(3).*
- Hamel, C., & Wijaya, A. (2020). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha UKM Di Jakarta Barat. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 2(4), 863-872.*
- Helia, R., Farida, N., & Prabawani, B. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Antara (Studi Kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan, Solo). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 4(4), 281-290.*
- Hofer, K. M., Niehoff, L. M., & Wuehrer, G. A. (2015). The effects of dynamic capabilities on value-based pricing and export performance. *Advances in International*

Marketing, 25, 109–127.

[https://doi.org/10.1108/S1474-](https://doi.org/10.1108/S1474-797920140000025005)

797920140000025005

- Hussain, J., Ismail, K., & Akhtar, C. S. (2015). Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: A conceptual approach. *Asian Social Science*, 11(7), 1.
- Saraswati, A. K., & Riani, A. L. (2016). PENGARUH OWNER'S EXPERTISE PADA BUSINESS PERFORMANCE DENGAN DIMODERASI INNOVATION PADA USAHA KECIL MENENGAH (UKM). *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, 16(1), 25-42.
- Kusnadi, F. R., & Utama, L. (2023). Pengaruh orientasi kewirausahaan dan inovasi terhadap kinerja usaha pada UMKM batik Semarang. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(1), 167-174
- 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.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and social science*, 4(1).
- Marcazzan, E., Campagnolo, D., & Gianecchini, M. (2022). Reaction or anticipation? Resilience in small-and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5), 764-788.
- Metekohy, S. (2013). Pengaruh strategi resource-based dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing usaha kecil dan usaha mikro (studi pada usaha jasa etnis Maluku). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 12-20.
- Michael, S., & Suprpto, W. (2021). Pengaruh Entrepreneurial Orientation Terhadap Competitive Advantage Melalui Dynamic Capabilities Pada UMKM Ritel Sandang Di Kota Solo. *Agora*, 9(1).
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 102-119.

- Nainggolan, A. (2018). Competitive Advantage dan Upaya Meningkatkan Laba Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 1-14
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326>
- Pardi, S., Imam, S., & Zainul, A. (2014). The effect of market orientation and entrepreneurial orientation toward learning orientation, innovation, competitive advantages and marketing performance. *European Journal of Business and Management*, 6(21), 69-80.
- Nainggolan, A. (2018). Competitive Advantage dan Upaya Meningkatkan Laba Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 1-14
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326>
- Pardi, S., Imam, S., & Zainul, A. (2014). The effect of market orientation and entrepreneurial orientation toward learning orientation, innovation, competitive advantages and marketing performance. *European Journal of Business and Management*, 6(21), 69-80.
- Paramita, C. C. P. (2015). Pengaruh Kompetensi Individu, Orientasi Kewirausahaan dan Pesaing dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk Studi pada UKM Furnitur di Kota Semarang [Effect of Individual Competence, Entrepreneurship Orientation, and Competitive Advantage through a Product Quality Study of UKM Furniture of Semarang]. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 10(1), 124-137.
- Rahmasari, L. (2011). Pengaruh supply chain management terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (Studi kasus pada industri kreatif di Provinsi Jawa Tengah). *Majalah Ilmiah Informatika*, 2(3).
- Rachmanda, M. R., Widjaja, F. N., & Tedjakusuma, A. P. (2024). Pengendalian Kualitas Produk Cacat Elpiji 3 Kg dengan Menggunakan Siklus Plan Do Check Action (PDCA)

pada SPPBE PSO SPPBE PSO PT. Win Med Indonesia. *Journal of Economics, Assets, and Evaluation*, 1(4), 1-15.

Santoso, D., Indarto, I., & Sadewisasi, W. (2019). Pola Peningkatan Kinerja Bisnis Ukm Melalui Modal Sosial Dan Modal Manusia Dengan Kebijakan Pemerintah Sebagai Moderating. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 21(2), 152-171. <http://journals.usm.ac.id/index.php/jdsb>

Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59–87. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.09.023>

Shen, Y., Wang, Q., Hua, D., & Zhang, Z. (2021). Entrepreneurial Learning, Self- Efficacy, and Firm Performance: Exploring Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731628>

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). www.ijbssnet.com

Soegihono, L. F., & Yuniawan, A. (2023). Pengaruh Inovasi Terhadap Performa Usaha Melalui Keunggulan Bersaing Pada UMKM Syariah di Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(3), 4762. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11411>

Sondra, T. C., Oey, D., & Widjaja, H. (2021). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI TERHADAP KINERJA USAHA UKM BIDANG KONVEKSI DI JAKARTA BARAT.

Sriwidadi, T. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Kapabilitas Dinamis terhadap Manajemen Pengetahuan di Binus University Jakarta. *The Winners*, 15(1), 47. <https://doi.org/10.21512/tw.v15i1.635>

Sugiyono. (2017). *Sugiyono: Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitati...* - Google Scholar. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=5158715267799282582&hl=en&oi=scholar>

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETA, Cv.

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=MGOs5rkAAAAJ&citation_for_view=MGOs5rkAAAAJ:8dzOF9BpDQoC

- Suharyanto, C. E., & Maulana, A. (2020). Perancangan network attached storage (NAS) menggunakan raspberry pi untuk usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer)*, 5(2), 271-278.
- Swastuti, E. (2020). Menejemen Inovasi Strategis Danadopsi Digital Marketing Upaya Membangun Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis Ikm Tenun Troso Kabupaten Jepara. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(1), 127- 143.
- Syukron, M. Z., & Ngatno, N. (2016). Pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan keunggulan bersaing UMKM Jenang di Kabupaten Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(4), 209-222.
- Tajudin, A., Aziz, R. A., Mahmood, R., & Abdullah, M. H. (2014). The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, 2(3), 221-226.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2008). Dynamic capabilities and strategic management. *Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management: Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments*, 27–52. https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(March), 77–116. <https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Tobing, D. S. K., Fathorazz, M., & Wulandari, G. A. (2018). Mapping the competitive advantage of SMEs in East Java, Indonesia. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 9(1), 23-32.
- Usvita, M. (2015). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Intervening (Survey pada

- UKM Pangan Dinas Perindagtamben Kota Padang). *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(1), 30-37.
- Utama, L., Widjaja, O. H., & Lego, Y. (2020). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif pada UKM industri kreatif dengan kapasitas inovatif sebagai faktor mediasi dalam masa pandemik Covid-19. *Jurnal Bina Manajemen*, 9(1), 30-43.
- Vellinda Syafia. (2021). Prosiding KONSTELASI ILMIAH MAHASISWA UNISSULA (KIMU) 5. <http://lipi.go.id/berita/survei->
- Vinayan, G., Jayashree, S., & Marthandan, G. (2012). Critical success factors of sustainable competitive advantage: A study in Malaysian manufacturing industries. *international journal of business and management*, 7(22), 29.
- Wahyudin, N. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Pada Sekolah Tinggi Dan Akademi Di Semarang. *Holistic journal of management research*, 1(1), 77-93.
- Wahyuni, N. M., & Sara, I. M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning*, 32(1), 35-62.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51
- Wardoyo, P., Rusdianti, E., & Purwantini, S. (2015). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha dan kinerja bisnis UMKM di Desa Ujung-Ujung, Kec. Pabelan, Kab Semarang. In *Proceeding of International Conference Sustainable Competitive Advantage (Vol. 5, No. 1)*.
- Warsono, M. P., Kohar, A., Achmad Mulyana, S. E., Rizaldi, M. D., Kom, S., Tafsiruddin, M., & Kom, M. *MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) GANESHA-JAKARTA*.
- Wijaya, A. (2012). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan The Effect

Of Ability And Motivation On Employee's Performance.

Yacob, S., Octavia, A., Mayrina, M., & Handri, H. (2018). DO REALLY SOCIAL COMMERCE CREATING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE ON SMALL MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) BUSINESS PERFORMANCE IN INDONESIA?. *International Journal of Business Research*, 18(2), 75-82.

Zahara, A. P., Danial, R. D. M., & Samsudin, A. (2020). Strategi Diferensiasi sebagai Upaya Mewujudkan Keunggulan Bersaing pada UKM Furniture. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(1), 20-27.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zatia, Z., Kumalasari, F., & Wonua, A. R. (2023). Pengaruh Kapabilitas Dinamis Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1 (4), 176-188.

