

PENGARUH *ENTREPRENEURIAL ORIENTATION* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* MELALUI *DYNAMIC CAPABILITIES* PADA UMKM RITEL SANDANG DI KOTA SOLO

Sebastian Michael dan Drs. Widjojo Suprpto, M.Sc
Program *Business Management*, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
Email: sbemi29gmail.com; joe.suprpto@petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh – pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Dynamic Capabilities* pada UMKM Ritel Sandang di Kota Solo. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dan teknik pengambilan sampling yaitu teknik *non-probability sampling* dengan jumlah sampel diperoleh berdasarkan kriteria. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan angket melalui sebanyak 107 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*, *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities*, *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* dan *Dynamic Capabilities* tidak mampu memediasi *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage* pada UMKM Ritel Sandang di Kota Solo.

Kata Kunci:

Entrepreneurial Orientation, *Competitive Advantage*, *Dynamic Capabilities*.

PENDAHULUAN

Saat ini dunia sedang dilanda sebuah pandemi. Pandemi tersebut terjadi berawal dari adanya sebuah virus yang berasal China yaitu virus Covid-19. Pandemi yang sedang terjadi ini tidak hanya mempengaruhi aktivitas manusia saja, tetapi juga mempengaruhi perekonomian di Indonesia. Hal ini dapat terjadi karena beberapa waktu lalu Indonesia menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dimana pemerintah menghimbau agar masyarakat keluar dari rumah seperlunya saja. Himbauan ini dilakukan dalam rangka memutus rantai penyebaran virus corona dan harapannya pandemi ini segera usai. Langkah ini merupakan langkah yang berdampak besar pada ekonomi, karena dengan adanya himbauan ini mengakibatkan masyarakat tidak dapat bekerja dengan optimal, banyak perusahaan – perusahaan besar melakukan perampingan di dalam organisasinya, dan menghambat kegiatan ekonomi lainnya. Pada kuartal dua 2020, Badan Pusat Statistik mengumumkan bahwa Indonesia mengalami kontraksi ekonomi sebesar 5.32% yang artinya Indonesia mengalami

resesi. Pada kuartal tiga 2020, Menteri Keuangan Indonesia bahkan meramalkan Indonesia akan mengalami resesi sebesar 1% – 2,9%. Bahkan menurut Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas), dampak virus corona ini telah menggerus daya beli masyarakat hingga Rp 362 triliun.

Survey penjualan eceran yang dilakukan oleh Bank Indonesia pada April 2020 mengkonfirmasi bahwa secara penjualan eceran mengalami penurunan yang tercermin pada Indeks Penjualan Riil (IPR) yang minus sebesar 16.9%. Angka tersebut jauh lebih buruk dari IPR pada bulan Maret 2020 yaitu sebesar 4,5%. Bank Indonesia juga mencatat penurunan penjualan terdampak dialami oleh subkelompok sandang yang minus sebesar 70,9%, kelompok barang budaya dan rekreasi minus sebesar 48,5%. Komoditas yang telah disurvei diprediksi akan terus berkontraksi selama masa pandemi ini, bahkan pada subkelompok sandang diprediksi akan mengalami penurunan hingga 77,8%.

Dengan adanya pandemi ini, UMKM yang berperan sebagai penjual eceran sandang benar – benar diuji dan dituntut untuk melakukan perubahan dengan cepat. Perubahan tersebut tidak lain adalah usaha untuk mempertahankan keberlangsungan bisnisnya di tengah lingkungan yang sedang bergejolak secara tidak menentu. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam lingkungan tersebut adalah *Competitive Advantage*. Pada masa ini *Competitive Advantage* akan semakin sulit diciptakan mengingat adanya pandemi Covid – 19 yang merebak di Indonesia. Bisnis yang sebelumnya mampu menawarkan berbagai keunggulan, tidak lagi dapat menawarkan keunggulannya karena keterbatasan - keterbatasan sumber daya. *Competitive Advantage* adalah hal yang penting karena sifat alami persaingan di pasar yang cenderung sulit untuk ditebak dan diprediksi, oleh karena itu suatu bisnis haruslah bersifat fleksibel agar dapat merespon perubahan secara cepat serta mampu mengambil keputusan yang terbaik di dalam lingkungan yang terus berubah, terutama pada masa pandemi ini.

Hal ini tentunya berhubungan dengan *Dynamic Capabilities* dimana seseorang atau sebuah bisnis harus memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan. Dengan kapabilitas ini, seseorang dapat menyadari berbagai

peluang yang mungkin untuk dilakukan, serta mengambil tindakan untuk mewujudkan perubahan tersebut. Perubahan ini nantinya akan di sesuaikan lagi dan diatur ulang dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh sebuah bisnis agar dapat tercipta keharmonisan yang dapat mendukung proses bisnis yang lebih baik. Selain itu sebagai seorang *entrepreneur*, kita tentu akan berorientasi pada berbagai macam cara agar bisnisnya dapat tetap beroperasi. Hal ini melibatkan aktivitas seperti pengambilan risiko, formulasi strategi, dan inovasi yang dapat membawa keuntungan. Orientasi tersebut merupakan suatu hal yang disebut dengan *Entrepreneurial Orientation*, dimana hal ini akan mendorong *entrepreneur* untuk terus berkembang yang di manifestasikan melalui pengembangan produk, strategi dan beberapa komponen lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Buttar (2011) ditemukan bahwa *Entrepreneurial Orientation* merupakan hal yang menyebabkan terjadinya *Dynamic Capabilities*. Di dalam jurnal tersebut juga disebutkan bahwa wirausahawan yang memiliki *Entrepreneurial Orientation* akan menghasilkan performa bisnis yang lebih baik. Buttar juga berpendapat bahwa *Dynamic Capabilities* memungkinkan suatu bisnis untuk melihat peluang dan meraihnya secara lebih cepat dari pesaing – pesaingnya sehingga menghasilkan suatu *Competitive Advantage*.

Entrepreneurial Orientation dapat memicu seseorang untuk memiliki *Dynamic Capabilities* karena seorang wirausahawan akan berusaha mencari cara untuk terus mengembangkan bisnisnya, dan akhirnya setelah menemukan acuan yang tepat, wirausahawan tersebut akan melakukan perubahan pada penggunaan sumber daya dan proses bisnisnya. Hasil dari perubahan tersebut tentunya mengarah pada perbaikan dan pengembangan dari apa yang sudah ada, sehingga setelah terjadi perubahan, muncul suatu *Competitive Advantage* baru yang dapat ditangkap oleh konsumen serta dapat digunakan untuk bersaing di pasar yang terus berubah. Selain digunakan untuk bersaing, *Competitive Advantage* ini juga dapat digunakan untuk mempertahankan bisnis, karena jika suatu bisnis memiliki suatu keunggulan yang berbeda yang tidak dimiliki oleh pesaing maka konsumen akan memiliki urgensi untuk melakukan pembelian di tempat tersebut.

Hal ini cukup menarik untuk diteliti mengingat sekarang adalah masa pandemi dimana seluruh bisnis didesak untuk melakukan perubahan, bisnis yang tidak melakukan perubahan dan tidak dapat menciptakan *Competitive Advantage* akan digantikan oleh bisnis lainnya yang dapat beradaptasi dengan baik. Sehingga harapannya, peneliti menemukan ilmu atau hal - hal yang dapat dipelajari dan diterapkan di masa depan ketika menghadapi situasi yang sedang bergejolak seperti pada masa pandemi ini.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*

H2: *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Dynamic Capabilities*

H3: *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*

H4: *Dynamic Capabilities* menjadi mediator antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Competitive Advantage*

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016, p. 6) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan dari filsafat positivism yang digunakan untuk meneliti suatu sampel atau populasi tertentu. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survey. Menurut Sugiyono (2013:11) metode survey adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan angket sebagai alat penelitian yang dilakukan pada populasi, data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi sehingga ditemukan suatu fenomena.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei yaitu dengan membagikan angket penelitian. Analisis data dilakukan dengan Smart PLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausal. Model ini dapat digunakan untuk menjelaskan hipotesis H1, H2, H3 dan H4.



Gambar Outer Model

Uji Convergent Validity

Uji *convergent validity* dapat dilakukan dengan cara melihat nilai outer loading dan juga nilai *Average Variance Extracted*. Suatu indikator masih dapat diterima jika memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0.6 (Ghozali, 2014).

Tabel 1
Hasil Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	X1.1	0.732	Valid
	X1.2	0.732	Valid
	X1.3	0.738	Valid
	X1.4	0.799	Valid
	X1.5	0.753	Valid
	X1.6	0.749	Valid

	X _{1.7}	0.701	Valid
	X _{1.8}	0.692	Valid
	X _{1.9}	0.664	Valid
	X _{1.10}	0.730	Valid
	X _{1.11}	0.711	Valid
	X _{1.12}	0.733	Valid
	X _{1.13}	0.716	Valid
	X _{1.16}	0.713	Valid
<i>Competitive Advantage</i>	Y _{1.1}	0.726	Valid
	Y _{1.2}	0.750	Valid
	Y _{1.3}	0.700	Valid
	Y _{1.4}	0.712	Valid
	Y _{1.5}	0.701	Valid
	Y _{1.6}	0.705	Valid
	Y _{1.7}	0.684	Valid
	Y _{1.8}	0.691	Valid
	Y _{1.9}	0.672	Valid
	Y _{1.11}	0.725	Valid
	Y _{1.12}	0.732	Valid
	Y _{1.13}	0.720	Valid
	Y _{1.14}	0.711	Valid
	Y _{1.15}	0.710	Valid
	Y _{1.16}	0.721	Valid
<i>Dynamic Capabilities</i>	Z _{1.1}	0.733	Valid
	Z _{1.2}	0.782	Valid
	Z _{1.3}	0.788	Valid
	Z _{1.4}	0.838	Valid
	Z _{1.5}	0.722	Valid
	Z _{1.6}	0.839	Valid
	Z _{1.7}	0.796	Valid
	Z _{1.8}	0.756	Valid
	Z _{1.9}	0.800	Valid
	Z _{1.11}	0.816	Valid
	Z _{1.12}	0.714	Valid
	Z _{1.14}	0.764	Valid

Hasil analisis *convergent validity* menunjukkan bahwa semua *loading factor* dari masing – masing memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator variabel pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Tabel 2
Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Entrepreneurial Orientation (X)</i>	0.528
<i>Competitive Advantage (Y)</i>	0.505
<i>Dynamic Capabilities (Z)</i>	0.609

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat diketahui bahwa semua nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing – masing variabel melebihi 0,5. Hal ini dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian dapat dikatakan valid.

Uji Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *crossloading*, jika nilai *crossloading* pada suatu konstruk lebih besar daripada konstruk lain, maka indikator tersebut dapat dikatakan valid. Adapun hasil nilai *crossloading* terlihat pada Tabel yaitu sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Cross Loading

Indikator	EO	CA	DC
X _{1.1}	0.732	0.417	0.360
X _{1.2}	0.732	0.390	0.312
X _{1.3}	0.738	0.499	0.385
X _{1.4}	0.799	0.500	0.401
X _{1.5}	0.753	0.424	0.313
X _{1.6}	0.749	0.349	0.158
X _{1.7}	0.701	0.386	0.229
X _{1.8}	0.692	0.502	0.420
X _{1.9}	0.664	0.371	0.249
X _{1.10}	0.730	0.381	0.263
X _{1.11}	0.711	0.313	0.298
X _{1.12}	0.733	0.336	0.328
X _{1.13}	0.716	0.384	0.394
X _{1.16}	0.713	0.400	0.238
Y _{1.1}	0.517	0.726	0.475
Y _{1.2}	0.491	0.750	0.515
Y _{1.3}	0.426	0.700	0.394
Y _{1.4}	0.359	0.712	0.454
Y _{1.5}	0.454	0.701	0.533
Y _{1.6}	0.381	0.705	0.567
Y _{1.7}	0.390	0.684	0.500
Y _{1.8}	0.384	0.691	0.564
Y _{1.9}	0.306	0.672	0.373
Y _{1.11}	0.386	0.725	0.462
Y _{1.12}	0.422	0.732	0.535
Y _{1.13}	0.494	0.720	0.562
Y _{1.14}	0.301	0.711	0.490
Y _{1.15}	0.385	0.710	0.593
Y _{1.16}	0.279	0.721	0.502
Z _{1.1}	0.327	0.549	0.733
Z _{1.2}	0.378	0.581	0.782
Z _{1.3}	0.345	0.556	0.788
Z _{1.4}	0.368	0.594	0.838
Z _{1.5}	0.404	0.522	0.722
Z _{1.6}	0.386	0.582	0.839
Z _{1.7}	0.344	0.612	0.796
Z _{1.8}	0.315	0.537	0.756
Z _{1.9}	0.260	0.485	0.800
Z _{1.11}	0.344	0.569	0.816
Z _{1.12}	0.292	0.530	0.714
Z _{1.14}	0.351	0.534	0.764

Tabel diatas menunjukkan bahwa korelasi konstruk *Entrepreneurial Orientation* lebih tinggi terhadap indikatornya jika dibandingkan dengan korelasi indikator *Competitive Advantage* dan *Dynamic Capabilities*. Tabel diatas juga menunjukkan bahwa korelasi konstruk *Competitive Advantage* lebih tinggi terhadap indikatornya jika dibandingkan dengan korelasi indikator *Entrepreneurial Orientation* dan *Dynamic Capabilities*. Hal

yang serupa juga berlaku bagi korelasi konstruk *Dynamic Capabilities* lebih tinggi terhadap indikatornya jika dibandingkan dengan *Entrepreneurial Orientation* dan *Competitive Advantage*. Sehingga dari hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa masing – masing konstruk laten memprediksi indikator bloknya secara lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok variabel lainnya.

Tabel 4
Hasil Uji Fornell - Larcker Criterion

Variabel	CA	DC	EO
<i>Competitive Advantage</i>	0.711		
<i>Dynamic Capabilities</i>	0.713	0.780	
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0.567	0.442	0.726

Berdasarkan hasil dari Tabel 4 diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai dari akar *AVE Competitive Advantage* sebesar 0,711 lebih tinggi dibandingkan korelasi antara konstruk *Dynamic Capabilities* dan *Entrepreneurial Orientation*. Nilai akar *AVE* konstruk *Dynamic Capabilities* sebesar 0,780 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *Competitive Advantage* dan *Entrepreneurial Orientation*. Nilai akar *AVE* konstruk *Entrepreneurial Orientation* sebesar 0,726 lebih besar dari korelasi antara konstruk *Competitive Advantage* dan *Dynamic Capabilities*.

Hasil nilai *Average Variance Extraced (AVE)* pada tabel dari setiap variabel digunakan untuk melihat kolerasi dari masing-masing konstruk. Hasil *AVE* keempat variabel memiliki angka lebih dari 0,50 sehingga melalui hasil tersebut diketahui bahwa semua variabel dapat dinyatakan valid yang berarti sesuai yakni jawaban responden dapat lulus uji kebenaran.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability*. Jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7, maka suatu variabel dikatakan reliabel

Tabel 5
Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0.940	Reliabel
<i>Competitive Advantage</i>	0.939	Reliabel
<i>Dynamic Capabilities</i>	0.949	Reliabel

Berdasarkan analisis, pada tabel 5 dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7, sehingga variabel tersebut dapat dikatakan reliabel.

Tabel 6
Hasil Uji Nilai Koefisien Determinasi atau R Square (R2)

Variabel	R Square	Q Square
<i>Competitive Advantage</i>	0.587	0.280
<i>Dynamic Capabilities</i>	0.195	0.109

Variabilitas konstruk *Competitive Advantage* dapat dijelaskan oleh *Entrepreneurial Orientation* sebesar 58,7%, sedangkan sisanya sebesar 41,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kemudian untuk variabilitas konstruk *Dynamic Capabilities* dapat dijelaskan oleh *Entrepreneurial Orientation* sebesar 19,5% dan 80,5% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Selain itu berdasarkan hasil analisis dari tabel 6, maka dapat diketahui bahwa *Competitive Advantage* memiliki *Q Square (Q²)* sebesar 0,280 dan *Dynamic Capabilities* memiliki *Q Square (Q²)* sebesar 0,109. Nilai dari *Q Square (Q²)* ini lebih besar dari 0 sehingga hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance*.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dapat dilakukan dengan cara melihat nilai nilai original sampel. Jika nilai original sampel lebih dari nol, berarti variabel tersebut memiliki hubungan yang positif, selain itu jika nilai T-statistics lebih dari 1,96, maka hubungan tersebut dapat dikatakan signifikan.

Tabel 7
Hasil Uji Koefisien Jalur (Path) Model Struktural

Hubungan	<i>Original Sample</i>	T Statistics
DC -> CA	0.574	8.460
EO -> CA	0.313	3.709
EO -> DC	0.442	5.451

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa *Dynamic Capabilities* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*, *Entrepreneurial Orientation* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* dan *Entrepreneurial Orientation* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities*.

Tabel 8
Hasil Uji Indirect Effect

Hubungan Variabel	<i>Original Sample</i>	T Statistics
EO -> DC -> CA	0.254	4.936

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* jika melalui *Dynamic Capabilities*. Namun hubungan langsung dari *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage* lebih kuat, sehingga *Dynamic Capabilities* dapat dikatakan tidak menjadi variabel mediasi antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Competitive Advantage*.

Pembahasan

Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage*

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* pada UMKM ritel sandang di Kota

Solo. Hal ini berarti bahwa jika UMKM ritel sandang memiliki *Entrepreneurial Orientation* yang tinggi, maka kemungkinan besar akan tinggi pula tingkat *Competitive Advantage*. Ini dapat terjadi karena UMKM ritel sandang yang memiliki *Entrepreneurial Orientation* akan berusaha untuk memikirkan berbagai cara dan strategi agar bisnis yang dimilikinya dapat menghasilkan *Competitive Advantage* atau keunggulan yang berbeda yang tidak dimiliki oleh pesaing – pesaingnya. Pandemi ini juga dapat menjadi katalis yang dapat mendorong UMKM untuk bertindak semakin kreatif dalam menciptakan *Competitive Advantage* yang dapat digunakan untuk bersaing di dalam pasar. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu milik Kiyabo (2020) yang menyatakan bahwa *Entrepreneurial Orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* pada UMKM.

Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Dynamic Capabilities*

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities* pada UMKM ritel sandang di Kota Solo. Hal ini berarti bahwa jika UMKM ritel sandang memiliki *Entrepreneurial Orientation* yang tinggi, maka kemungkinan besar akan tinggi pula tingkat *Dynamic Capabilities*. Ini dapat terjadi karena UMKM yang memiliki *Entrepreneurial Orientation* akan terus mengasah dan mengatur sumber daya yang ada untuk menyesuaikan dengan lingkungan yang terus berubah. Oleh karena itu *Dynamic Capabilities* merupakan hal yang penting, karena dengan adanya *Dynamic Capabilities* memungkinkan suatu UMKM untuk memperbaharui diri secara terus menerus. Selain itu, Buttar (2011) juga berpendapat bahwa *Entrepreneurial Orientation* merupakan hal yang menyebabkan terjadinya *Dynamic Capabilities*. Adapun faktor lainnya adalah dimensi *innovativeness* pada *Entrepreneurial Orientation* memberi pengaruh yang positif terhadap proses integrasi dan transformasi dari variabel *Dynamic Capabilities*. Dengan adanya tindakan yang inovatif tentu akan membuat UMKM dapat mengelola dan menyesuaikan sumber dayanya dengan keadaan pasar yang terus berubah, sehingga UMKM dapat bertindak secara lebih responsif dan fleksibel. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Buttar (2011) yang menyatakan bahwa *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities*.

Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Competitive Advantage*

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* pada UMKM ritel sandang di Kota Solo. Hal ini berarti bahwa jika UMKM ritel sandang memiliki *Dynamic Capabilities* yang tinggi, maka kemungkinan besar akan tinggi pula tingkat *Competitive Advantage*. Ini dapat terjadi karena dengan adanya *Dynamic Capabilities*, suatu UMKM dapat menemukan peluang dan meraihnya secara lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga dapat menghasilkan *Competitive Advantage*. Hal ini menjadi penting untuk proses penciptaan *Competitive Advantage* karena sifat alami persaingan di pasar yang

cenderung sulit untuk ditebak dan diprediksi, oleh karena itu suatu bisnis haruslah bersifat fleksibel agar dapat merespon perubahan secara cepat serta mampu mengambil keputusan yang terbaik di dalam lingkungan yang terus berubah.

UMKM dengan kapasitas pemahaman yang baik akan berusaha mencari informasi secara lebih aktif untuk mendapatkan lebih banyak pemahaman yang lebih jelas mengenai lingkungan yang mereka hadapi sehingga dapat merespon inisiatif yang dilakukan pesaing secara lebih cepat, memahami kebutuhan pelanggan dan lebih kreatif dalam mengembangkan produk baru sehingga dapat menciptakan *Competitive Advantage*. Semakin cepat proses pengambilan keputusan, maka semakin besar kemungkinan bagi UMKM untuk meraih peluang dan menghindari ancaman yang ada untuk menghasilkan *Competitive Advantage*. Hal ini sangat berguna dalam masa pandemi, karena suatu perubahan dapat terjadi dengan sangat cepat, gagal dalam merespon dapat menyebabkan suatu UMKM kehilangan kemampuan untuk bersaing. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kuo (2017) yang menyatakan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*.

Pengaruh *Dynamic Capabilities* sebagai Mediasi antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Competitive Advantage*

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* tidak memediasi hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Competitive Advantage* pada UMKM ritel sandang di Kota Solo. Hal ini terjadi karena pengaruh langsung dari *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage* lebih besar daripada melalui mediasi *Dynamic Capabilities*. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh *Entrepreneurial Orientation* lebih signifikan dalam mencapai dan mewujudkan *Competitive Advantage*. *Entrepreneurial Orientation* lebih penting untuk dimiliki UMKM karena dari orientasi – orientasi seperti penciptaan strategi, ide – ide inovatif dan pengambilan risiko akan lebih berdampak terhadap penciptaan *Competitive Advantage* yang dapat digunakan untuk bersaing di dalam pasar.

Entrepreneurial Orientation juga juga berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* jika melalui *Dynamic Capabilities*, hal ini dapat berupa *sensing*, *seizing* dan *transforming*. UMKM yang memiliki *Entrepreneurial Orientation* akan membuat UMKM-nya menjadi dinamis dan lebih fleksibel dalam mengatur serta mengelola sumber daya yang ada ketika menghadapi perubahan lingkungan yang terus bergejolak, sehingga mampu merespon secara lebih cepat dan tepat mengenai perubahan apa yang harus dilakukan agar mampu membentuk *Competitive Advantage* yang lebih baik dibanding dengan pesaing – pesaingnya. Di dalam pandemi, pengambilan keputusan, formulasi strategi dan pengelolaan sumber daya secara cepat serta dinamis dapat menghasilkan suatu *Competitive Advantage* yang dapat digunakan untuk bersaing di pasar. Tetapi dalam penelitian ini, pengaruh *Dynamic Capabilities* sebagai mediasi tidak signifikan.

Kesimpulan

- 1) *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* pada UMKM ritel sandang di Kota Solo.
- 2) *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities* pada UMKM ritel sandang di Kota Solo.
- 3) *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* pada UMKM ritel sandang di Kota Solo.
- 4) *Dynamic Capabilities* tidak berperan sebagai variabel mediasi antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Competitive Advantage* pada UMKM ritel sandang di Kota Solo.

Saran

1) Bagi Pengusaha Ritel UMKM Sandang

- Saran dari sudut pandang *Entrepreneurial Orientation* yaitu agar UMKM ritel sandang yang berada di Kota Solo dapat lebih memberi kebebasan terhadap karyawan yang bekerja di suatu UMKM, sehingga para pekerja dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih inovatif dari sebelumnya. Hal ini dapat memicu suatu ide-ide positif yang kreatif dari karyawan mengenai bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya, karena jika terus dibatasi oleh peraturan, maka suatu potensi yang ada di dalam karyawan menjadi sia-sia dan tidak berkembang. Selain itu, hal ini juga dapat membuat suatu penciptaan nilai yang unik dan tidak dimiliki oleh UMKM lain karena setiap karyawan memiliki keunikan dan potensi yang berbeda-beda. Kemudian, proses pengambilan keputusan hendaknya melibatkan karyawan yang bekerja di suatu UMKM tersebut, karena karyawan merupakan bagian dari aset yang menjalankan kegiatan operasional dari suatu UMKM, jika karyawan tidak dilibatkan, maka akan menimbulkan perbedaan tujuan dan performa dari UMKM yang tentu sangat merugikan.
- Saran dari sudut pandang *Competitive Advantage* yaitu agar UMKM ritel sandang yang berada di Kota Solo dapat meningkatkan variasi produknya dalam bentuk penyediaan jasa kustomisasi yang memungkinkan pelanggan untuk *design* sendiri variasi produk yang diinginkannya, sehingga dapat memberikan *value* lebih terhadap konsumen dan memberi kesempatan bagi konsumen untuk berkreasi sesuai selera. Hal ini dapat berupa jasa *custom* potongan baju / celana yang disesuaikan dengan selera / tubuh konsumen sehingga dapat lebih cocok ketika digunakan. Dengan adanya layanan kustomisasi, maka tentu akan menambah keunggulan bersaing dari suatu UMKM di dalam suatu pasar.

- Saran dari sudut pandang *Dynamic Capabilities* yaitu agar UMKM ritel sandang di Kota Solo dapat menerapkan perubahan dengan lebih baik, karena perubahan atau *transforming* adalah hal penting dari *Dynamic Capabilities*. Jika perubahan tidak diterapkan dengan baik, maka suatu UMKM akan kesulitan menjadi fleksibel dan dinamis mengikuti pasar yang terus berubah. Tahap *sensing* dan *seizing* pun akan menjadi kurang berdampak jika tahap perubahan atau *transforming* gagal dilakukan. Oleh karena itu, UMKM ritel sandang di Kota Solo disarankan untuk mengoptimalkan proses perubahan sehingga dapat mengikuti perkembangan pasar.

2) Bagi Peneliti

- Penelitian ini berfokus pada variabel *Entrepreneurial Orientation*, *Competitive Advantage* dan *Dynamic Capabilities*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel lain yang juga dapat memengaruhi *Entrepreneurial Orientation*, *Competitive Advantage* dan *Dynamic Capabilities*, misalnya seperti *firm performance*, *innovation performance* dan variabel lainnya. Selain itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan responden yang lebih berbeda dan juga lebih luas, tidak hanya pada UMKM ritel sandang yang berada di Kota Solo. Selain itu peneliti juga menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian serupa dengan metode penelitian kualitatif yang lebih mendalam sehingga mengetahui secara mendalam pertimbangan-pertimbangan UMKM dalam mengambil keputusan dan bertindak dalam masa pandemi.

DAFTAR REFERENSI

- Adner, R., & Zemsky, P. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239.
- Alford, P., & Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641-1661.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.

- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108-120.
- Buttar, H. M., & Koçak, A. (2011). The relationship between entrepreneurial orientation dynamic capabilities and firm performance: an exploratory study of small Turkish firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 351-366.
- Buttar, H. M., & Koçak, A. (2011). The relationship between entrepreneurial orientation dynamic capabilities and firm performance: an exploratory study of small Turkish firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 351-366.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic management journal*, 26(6), 555-575.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Engel, G. V. (1970). Professional autonomy and bureaucratic organization. *Administrative Science Quarterly*, 15(1), 12-21.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Ghozali. (2014) *Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grahovac, J., & Miller, D. J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1192-1212.
- Haeckel, S. H. (1999). *Adaptive enterprise: Creating and leading sense-and-respond organizations*. Harvard business press.
- Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-15.
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371.
- Lemeshow, S., Hosmer, D. W., Klar, J., Lwanga, S. K., & World Health Organization. (1990). *Adequacy of sample size in health studies*. Chichester: Wiley.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial marketing management*, 38(4), 440-449.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- McGinnis, M. A., & Vallopra, R. M. (1999). Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 42-50.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 49-66.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(1), 219-248.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.

- Russell Merz, G., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic management journal*, 16(S1), 183-200.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1998). Time, growth, complexity, and transitions: Entrepreneurial challenges for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 53-68.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Subba, Narasimha P N (2001). Strategy in trubulent environments: The role of dynamic competence. *Managerial and Decision Economics*, 22: 201-212
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, M., & Tse, E. (2009). The resource-based view of competitive advantage in two-sided markets. *Journal of Management Studies*, 46(1), 45-64.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *The Transfer and Licensing of Know-How and Intellectual Property: Understanding the Multinational Enterprise in the Modern World*, 15, 67-88.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. OUP Oxford.
- Teece, D. J. (2006). Reflections on "profiting from innovation". *Research policy*, 35(8), 1131-1146.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, 45(1), 8-37.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms*. Emerald Publishing Limited.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International journal of production research*, 45(11), 2419-2434.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information systems research*, 13(2), 147-150.
- Zahra, S. A., & Neubaum, D. O. (1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of developmental entrepreneurship*, 3(2), 123.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of knowledge management*.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351