

CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF CULINARY MSMEs TO FACE THE VUCA ERA THE AMIDST COVID-19 PANDEMIC

Okta Karneli^{1*}, Harlen², Meyzi Heriyanto³, Achmad Fajri Febrian⁴, Frini Karina Andini⁵

^{1,3,5}Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau,

²Program Studi Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, ⁴Department of Business Administration, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

E-mail: okta.karneli@lecturer.unri.ac.id¹, harlen.ho@gmail.com²,

meyzi.heriyanto@lecturer.unri.ac.id³, fajrife@telkomuniversity.ac.id⁴,

frini.karina@lecturer.unri.ac.id⁵

ABSTRACT

Today, Micro, Small and Medium Enterprises are facing the VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) era with an uncertain, fast-changing business environment, as well as opportunities and threats that are difficult to control, especially during the COVID-19 pandemic. The failure of MSMEs to adapt to the VUCA era will threaten sustainable competitiveness. This article aims to measure the influence of entrepreneurial principles using the Entrepreneurial Orientation (EO) variable as an antecedent of Sustainable Competitive Advantage. The population in this study is a culinary business that participates in Business Development Services in Pekanbaru. Based on Slovin's formula, the number of samples needed is 55 people. The data analysis process uses the SEM method through the Partial Least Square approach. Based on the analysis results, culinary MSMEs in Pekanbaru have implemented all dimensions of EO as a strategy to exploit opportunities that arise in the market to face of the VUCA era. The results of data processing through SEM-PLS method, one of the EO dimensions, namely risk-taking, gets a weak significance or probability value. This proves that MSMEs have not optimized all their resources to transform digitally, innovate and explore creative ideas, and they have not optimally experimented to gain market opportunities.

Keywords: entrepreneurial orientation, sustainable competitive advantage, MSMEs

MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN UMKM KULINER UNTUK MENGHADAPI ERA VUCA DI TENGAH PANDEMI COVID-19

ABSTRAK

Saat ini, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah menghadapi era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dengan lingkungan bisnis yang tidak pasti, cepat berubah, serta peluang dan ancaman yang sulit dikendalikan, terutama saat pandemi COVID-19. Kegagalan UMKM untuk beradaptasi di era VUCA akan mengancam daya saing yang berkelanjutan. Artikel ini bertujuan untuk mengukur pengaruh prinsip kewirausahaan dengan menggunakan variabel *Entrepreneurial Orientation* (EO) sebagai anteseden *Sustainable Competitive Advantage*. Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku usaha kuliner yang mengikuti *Business Development Services* (BDS) di Pekanbaru. Berdasarkan rumus Slovin, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 55 orang. Analisis data menggunakan metode SEM melalui pendekatan *Partial Least Square*. Berdasarkan hasil analisis, UMKM kuliner di Pekanbaru telah mengimplementasi semua dimensi EO sebagai strategi memanfaatkan peluang yang muncul di pasar untuk menghadapi era VUCA. Hasil pengolahan data menunjukkan salah satu dimensi EO yaitu *risk-taking* mendapatkan nilai signifikansi atau probabilitas yang lemah, artinya UMKM belum mengoptimalkan seluruh sumber dayanya untuk bertransformasi secara digital, berinovasi dan bereksperimen secara optimal untuk mendapatkan peluang pasar.

Kata kunci: entrepreneurial orientation, sustainable competitive advantage, UMKM

PENDAHULUAN

Indonesia mengkonfirmasi kasus pertama *Coronavirus Disease* (COVID-19) pada awal bulan Maret 2020. COVID-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh *coronavirus* yang baru ditemukan, dan menyerang lebih dari 2.911.733 orang di Indonesia (Djalante et al., 2020). Sejak saat itu, berbagai upaya penanggulangan telah dilakukan pemerintah untuk meredam dampak dari pandemi COVID-19 di berbagai sektor. Selain sektor kesehatan, sektor ekonomi juga mengalami dampak serius, khususnya pada sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Berdasarkan data dari Asosiasi UMKM Indonesia (Akumindo), ditahun 2019 jumlah UMKM di Indonesia ada sekitar 64,7 juta, setelah terjadi pandemi tahun 2020 jumlah UMKM menjadi sekitar 34 juta, atau menurun sebesar 52,5% (Christy, 2021; Sembiring, 2021).

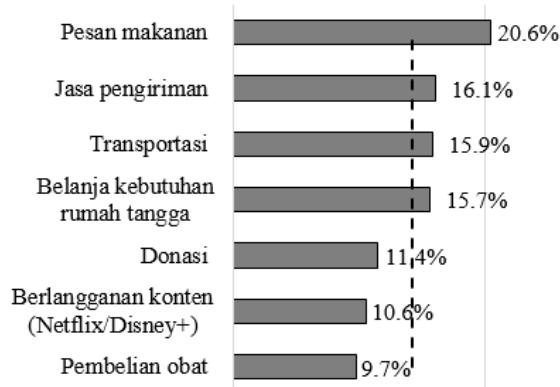
Berdasarkan data tersebut, dampak Pandemi COVID-19 dirasakan hampir disemua sektor UMKM, sedangkan pada sektor kuliner masih tergolong bertahan meskipun lebih dari 45% UMKM disektor kuliner mengalami kesulitan finansial dan berakhir pailit selama pandemi. Salah satu faktor disebabkan oleh pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat yang mempengaruhi aktivitas bisnis yang kemudian berimbas pada daya beli konsumen (Irawan, 2020; Lutfi et al., 2020). Dampak dari pembatasan sosial tersebut menyebabkan meningkatnya penggunaan teknologi digital sebagai perilaku baru konsumen dalam pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari (Fernandes, 2020).

Menurut Candra et al. (2021), pada *the 3rd International Conference of Informatics, Engineering, Science and Technology*, mengatakan bahwa pandemi COVID-19 telah mendorong masyarakat untuk semakin nyaman menggunakan teknologi digital. Berbagai jenis penggunaan teknologi digital semakin meningkat selama pandemi, diantaranya adalah teknologi di sektor *food and beverages* melalui layanan pesan-antar makanan (*food delivery*), *e-commerce*, pembayaran digital, marketing digital, serta peningkatan aktivitas internet lainnya seperti sosial media. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Alaimo et al. (2020),

pandemi COVID-19 membuat pola perilaku konsumen berubah. Konsumen cenderung menggunakan layanan *online* terutama saat melakukan layanan *food delivery*. Seiring permintaan konsumen yang meningkat, produk-produk yang ditawarkan berbagai platform akan semakin mirip, sehingga akan terjadi kompetisi (Candra et al., 2021; Surriadi et al., 2019).

Mengacu pada data riset dari Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (2020) dan hasil report dari SIRCLO Insight tentang *Navigating Indonesia's E-Commerce: Covid-19 Impact & the Rise of Social Commerce* (2020), mayoritas pengeluaran digital selama pandemi COVID-19 adalah aktivitas untuk memesan makanan secara online (20,6%), selanjutnya adalah melakukan pembayaran untuk jasa pengiriman online (16,1%), melakukan perjalanan melalui aplikasi transportasi digital (15,9%) dan aktivitas belanja untuk kebutuhan harian rumah tangga (15,7%).

Gambar 1. Perilaku Baru Konsumen Indonesia dalam Bertransaksi Digital Selama Pandemi COVID-19



Sumber : Lembaga Demografi FEB UI (2020)

Berdasarkan fenomena yang terjadi selama Pandemi COVID-19, jumlah konsumen yang melakukan belanja kuliner pada platform digital yang semakin meningkat juga akan berpotensi meningkatkan profit para UMKM. Bagaimanapun juga, penggunaan teknologi digital merupakan cara ampuh untuk memperluas dan mengembangkan pasar baru dan memberikan tujuan baru bagi UMKM. Namun, fenomena tersebut dapat mengganggu kondisi pasar yang ada (Daidj, 2014; Mrugalska

& Wyrwicka, 2017; Qosasi et al., 2019). UMKM yang mempertahankan identitasnya untuk tidak memasuki pasar digital tentu saja akan gagal berkompetisi dan pada akhirnya tidak mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Dalam menghadapi kondisi tersebut, muncul kecenderungan UMKM untuk mengadopsi teknologi digital dengan mengambil risiko yang ada. Bank Indonesia (2021) mencatat sekitar 87,5% UMKM terdampak pandemi dan sebanyak 23% yang bertahan cenderung mengadopsi digitalisasi (Hanim et al., 2022; Hardilawati, 2020; Liu & Sukmariningsih, 2021).

Tidak semua UMKM siap beradaptasi secara cepat dengan menyesuaikan strategi dan operasional ke arah digital selama pandemi. Pelaku usaha membutuhkan pihak yang dapat menangani berbagai proses penjualan online dari hulu ke hilir. Dengan demikian, setiap UMKM yang ingin lebih unggul dari kompetitor pada era ekonomi digital pasca pandemi COVID-19, harus mampu membangun model bisnis yang adaptif dengan pasar digital. UMKM yang memilih untuk *survive*, tentu saja akan mencari dan menerapkan strategi-strategi yang berorientasi pada prinsip *entrepreneurial*. Proses *entrepreneurial* dalam menciptakan keunggulan kompetitif akan mengarah pada kondisi pasar yang disebut VUCA (Deepika & Chitranshi, 2021; Fitriyanti et al., 2020; Hardwig, 2017; Saleh & Watson, 2017).

VUCA adalah akronim yang berarti *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity* (Chauhan, Joshi, Kumar, & Abidi, 2020; Deepika & Chitranshi, 2021). *Volatility* menggambarkan kondisi lingkungan bisnis yang berubah cepat dan tidak dapat diprediksi di era ekonomi digital. *Uncertainty* menggambarkan masalah yang muncul selalu tidak pasti. *Complexity* menggambarkan masalah yang saling terkait dan terdapat kekacauan disekitar organisasi. *Ambiguity* menggambarkan suatu kondisi yang tidak jelas dan kurangnya informasi konsumen karena perubahan pola perilaku konsumen yang berubah cepat.

Meskipun era VUCA memaksa setiap perusahaan untuk mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang tidak pasti, masih ada harapan untuk terus berjuang. Febrian et al.

(2018) mengusulkan agar perusahaan membangun proses *entrepreneurial* berbasis sumber daya perusahaan yang sulit ditiru untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Saran tersebut berhubungan dengan kondisi lingkungan bisnis pada era VUCA, sehingga strategi keunggulan bersaing tradisional yang berfokus pada *cost leadership*, *market differentiation*, dan *niche orientation* (Porter, 1980), sudah tidak relevan (Heriyanto et al., 2021; Purnomo et al., 2019). Alasannya, strategi tersebut mudah ditiru pesaing karena pada era VUCA telah terjadi konvergensi teknologi digital, seperti situs *e-commerce* yang terintegrasi dengan *online payment*, jasa pengiriman dan teknologi pelacakan pesanan (Fitriyanti et al., 2020; Hardilawati, 2020; Hardwig, 2017). Semua itu bersifat *open sources* yang artinya semua pesaing sejenis dapat dengan mudah mencari tahu informasi terkait sistem dan proses bisnis yang dijalankan.

Sumber daya yang unik dan sulit ditiru pesaing merupakan faktor kunci untuk memenangkan kompetisi persaingan bisnis dimasa depan. Wales et al. (2021) dan Lumpkin & Pidduck, (2021) menyatakan bahwa persaingan yang sesungguhnya bukan pada produk yang dihasilkan, melainkan terletak pada *human resources* yang mempunyai karakteristik *entrepreneurial orientation*. *Human resources* yang berbasis EO merupakan salah satu aspek penting yang dibutuhkan setiap perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada era VUCA (Abidi & Nakagawa, 2018; Chauhan et al., 2020; Deepika & Chitranshi, 2021; Surriadi et al., 2019).

Berdasarkan pendapat para ahli, EO lebih responsif menyikapi perubahan lingkungan persaingan yang cepat (Chauhan et al., 2020; Teece & Leih, 2016). EO juga mampu mengidentifikasi peluang dan menciptakan keberlanjutan bisnis melalui eksploitasi peluang pasar (Martins, 2016). Pendapat tersebut diperkuat hasil riset dari Alvarez & Barney (2004), dan Barney (1991), yang menyatakan bahwa EO adalah faktor penting yang harus dibangun untuk menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Febrian et al., 2018; Hussain et al., 2015; Said et al., 2016; Wales et al., 2021).

Lumpkin & Pidduck (2021) dan Wales et al. (2021) memandang EO sebagai sumber daya bagi UMKM yang tidak bisa dikonversi menjadi *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) apabila perusahaan tidak menunjukkannya secara nyata dalam bentuk *entrepreneurial actions-reaction* (Mcmullen & Shepherd, 2014; Sambamurthy et al., 2003). Aksi entrepreneur tersebut berupa kemampuan untuk berinovasi, proaktif, otonomi, *taking-risk*, dan agresif berkompetisi (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin & Pidduck, 2021; Purnomo et al., 2019).

Berdasarkan fenomena empirik secara general dan dengan mengacu pada teori yang ada, peneliti mencoba untuk mengamati UMKM di sektor kuliner di Kota Pekanbaru secara khusus sebagai representasi pengukuran variabel EO dan SCA. Alasan peneliti memilih *research locus* tersebut karena menimbang aksesibilitas dan mobilitas terhadap objek penelitian, dan peneliti dianggap memiliki *expert judgement* terhadap kondisi perkembangan UMKM di Kota Pekanbaru. Investigasi UMKM sektor kuliner di Pekanbaru bertujuan untuk mengukur dan mengetahui bagaimana strategi EO dapat menjadi anteseden SCA dan mencari apa saja determinan penting dalam proses menciptakan SCA yang mampu mengubah *status quo* persaingan pada era VUCA menjadi *disequilibrium* (Day, 1984; Febrian et al., 2018; Ferrier, 2001; Ferrier et al., 1999; Hussain et al., 2015; Martins, 2016; Said et al., 2016).

TINJAUAN PUSTAKA

Entrepreneurial Orientation (EO) telah banyak dikaji dalam studi bisnis secara teoritis maupun empiris selama hampir lima dekade (Bruton et al., 2008; Dess & Lumpkin, 2005; Entebang et al., 2006; Febrian et al., 2018; Hussain et al., 2015; Lumpkin & Pidduck, 2021; Martins, 2016; Purnomo et al., 2019; Purnomo et al., 2021; Said et al., 2016; Sirivanh et al., 2014; Wales et al., 2021). Konstruk EO pertama kali dianalisis dan disajikan dalam literatur oleh Khandwalla's (1977) dan Mintzberg's (1973) yang menggagas pemikiran bahwa perusahaan *entrepreneurial* biasanya cenderung mengambil risiko lebih besar daripada perusahaan yang tidak *entrepreneurial*. Selain itu, perusahaan

yang mengadopsi organisasi *entrepreneurial* biasanya lebih proaktif dalam mengembangkan peluang bisnis baru yang dapat diterima pasar (Collins & Ram, 2003; Purnomo et al., 2019; Sautet & De Rugy, 2000; Wiklund & Shepherd, 2005).

Secara empiris, penelitian EO dilakukan pada aktivitas-aktivitas *entrepreneurism* dibanyak organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa EO merupakan "*an important proactive way of decision-making*" yang mendukung segala aktivitas yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan *entrepreneurism* yang diadopsi oleh organisasi (Lumpkin & Dess, 1996). Dalam hal tersebut, EO biasanya dianggap dari sudut pandang organisasi, sebagai konsep konservatif yang dapat mengukur sebagian kecil dari *entrepreneurism* organisasi, terutama dalam UMKM (Covin & Slevin, 1989; Fatoki, 2012; Hussain et al., 2015; Kraus et al., 2012; Sirivanh et al., 2014).

Salah satu pemicu perdebatan teoritis pada EO adalah hasil pemikiran Lumpkin & Dess (1996) yang merekomendasikan bahwa EO dapat diukur melalui aktivitas proaktif, berani mengambil risiko, menerapkan sistem otonomi, mampu berinovasi, dan mampu untuk agresif dalam berkompetisi. Hal tersebut karena kelima dimensi EO selain saling independen, juga memungkinkan untuk mengukur tingkat EO pada level organisasi dengan mudah. EO pada UMKM berperan penting dalam rangka survival (Lumpkin & Dess, 1996) melalui penciptaan keunggulan kompetitif, menjaga keberlanjutan bisnis (Wales et al., 2021), meningkatkan kinerja bisnis (Escandón-Barbosa et al., 2016; Fatoki, 2012), meningkatkan kinerja organisasi (Hussain et al., 2015), membangun agilitas organisasi (Sambamurthy et al., 2003), meningkatkan inovasi organisasi (Greenhalgh et al., 2004).

Selama masa pandemi COVID-19, konseptualisasi konstruk laten EO terdistraksi oleh banyak faktor. Beberapa akademisi dan profesional dibidang ilmu bisnis, dan *entrepreneurship* memiliki pendapat yang berbeda tentang implementasi EO pada UMKM (Martins, 2016; Pérez-Luño et al., 2016), apakah dapat bersifat singularitas, atau dapat diukur

Untuk menemukan *state of the art* dan menciptakan kebaruan penelitian di EO dan SCA, kami menggunakan VOS Viewer sebagai tinjauan literatur sistematis. Kami mendapatkan grafik *co-occurrence relationships* dengan topik *entrepreneurial orientation* dan *sustainable competitive advantage*, menggunakan VOS Viewer. Sumber data literatur berasal dari



Sumber: www.scopus.com (2021)

Spektrum fundamental EO ditandai oleh faktor anteseden dari sustainabilitas keunggulan yang ada pada UMKM (Covin & Slevin, 1988). Berdasarkan hasil pemetaan literatur secara sistematis menggunakan VOS Viewer, konstruk EO pada UMKM memiliki korelasi kuat pada *Sustainability*, sehingga sesuai dengan asumsi awal dalam riset ini yaitu bagaimana EO mempengaruhi SCA. Namun, hubungan konstruk EO terhadap SCA sangat dinamis sesuai dengan skala usaha, dan faktor lainnya seperti VUCA yang terjadi ketika sektor ekonomi menghadapi pandemi COVID-19. Sehingga fenomena empiris tersebut menimbulkan kesenjangan teoritis antara EO dan SCA, dikarenakan adanya perubahan eksternal yang berakibat pada perubahan internal serta perubahan cara berbisnis UMKM dan kecenderungan pasar yang akan terjadi dimasa yang akan datang (Baumgartner & Ebner, 2010; Chaiprasit & Swierczek, 2011; Eshima & Anderson, 2017).

Ground theory SCA berakar dari pandangan *Resources-based View* (RBV) yang dipelopori oleh by Penrose (1959 dan Wernerfelt (1984) dalam *classical theory of the firm* bahwa organisasi adalah kumpulan sumber daya produktif. Selanjutnya menurut Barney (1991) menunjukkan kerangka lebih komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan karakteristik sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Karakteristik-karakteristik tersebut meliputi sumber daya yang berharga, sumber daya yang langka dibanding pesaing yang sulit ditiru atau tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Pernyataan menciptakan SCA dalam aksi *entrepreneurial orientation* berkaitan dengan *Creation Theory of Entrepreneurial Action* dari Alvarez & Barney (2007). Teori ini berpandangan bahwa peluang kewirausahaan diciptakan dari proses *entrepreneurial* bukan ditemukan atau *discovery* (Alvarez & Barney, 2007). Pendapat para ahli tersebut sekaligus menjadi dasar untuk menggunakan teroi RBV (Barney, 1991) untuk mengukur tingkat keberhasilan EO untuk menciptakan SCA pada UMKM sektor kuliner di Kota Pekanbaru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dapat menjelaskan hubungan sebab akibat (*causal analysis*) antara variabel yang diteliti dengan data yang dilakukan pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) bidang kuliner di Pekanbaru. Pekanbaru merupakan ibu kota Provinsi Riau yang memiliki banyak sumber warisan budaya melayu. Salah satu yang termasuk dalam warisan budaya adalah berbagai makanan tradisional melayu yang memiliki ciri khas masing-masing. Populasi yang digunakan adalah 64 pengusaha pada sektor kuliner di Kota Pekanbaru yang telah mengikuti kegiatan *Business Development Services* (BDS) dan sertifikasi halal yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Pekanbaru pada bulan Oktober 2019.

UMKM kuliner yang mengikuti pelatihan BDS Kota Pekanbaru telah mendapatkan pendampingan selama tahun 2020 untuk mengembangkan bisnis mereka menuju era digitalisasi. Sepanjang pandemi COVID-19 ditahun 2020, mereka menghadapi berbagai tantangan dan ancaman yang memacu untuk akselerasi adopsi teknologi digital pada aspek pemasaran, penjualan, *supply chain*, operasi, dan aktivitas-aktivitas bisnis lainnya. Dalam penelitian ini, pemilihan responden menggunakan *probability sampling* dengan metode *random sampling* dengan pertimbangan bahwa setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terlibat dalam sample penelitian. Selanjutnya, untuk menentukan jumlah sample menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003).

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2} = \frac{64}{1 + (64)(0,05)^2} = 55,17$$

Dimana:

n= Ukuran Sampel,

N= Populasi,

d= Nilai Presisi.

Perhitungan di atas mengacu dari data Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Pekanbaru yang diketahui bahwa jumlah *N*=64. Berdasarkan tingkat kepercayaan sebesar

95%, maka diketahui $d=5\%$. Hasilnya menunjukkan bahwa sampel $n= 55,17$ atau dibulatkan menjadi 55. Sample penelitian ini adalah pemilik UMKM di sektor kuliner di Kota Pekanbaru. Pemilik diasumsikan sebagai representasi UMKM karena dipandang sebagai orang yang paling mengetahui isi dari pernyataan dalam kuesioner.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket kuesioner baik melalui form google secara online, via Whatsapp dan telepon. Pengumpulan data dengan teknik tersebut dilakukan karena ada pembatasan sosial berskala besar selama pandemi COVID-19. Selain itu, beberapa sample dilakukan survei dan pengamatan langsung. Selain survei, teknik pengumpulan data lain yang digunakan adalah observasi lapangan dan wawancara. Keduanya dilakukan untuk mengumpulkan data pendukung dalam penelitian ini. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui fenomena empiris dalam membangun kerangka pemikiran dan latar belakang penelitian ini.

Analisis kausal digunakan untuk melihat hubungan pengaruh dan pengujian hipotesis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS), karena semua variabel merupakan variabel laten dan diukur dengan indikator, bahkan sekalipun terjadi multikolinieritas diantara variabel-variabel tersebut (Wold, 1973). *Partial Least Square* digunakan dengan tujuan untuk mengkonfirmasi teori. Dalam penelitian ini, teori yang akan di konfirmasi adalah dimensi-dimensi pada konstruk *Entrepreneurial Orientation* (EO) yang bersifat antedecedent dari konstruk *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) sebagai konsekuennya.

Analisis data dilakukan dalam dua langkah. Pertama, analisis deskriptif dan kemudian analisis kausal. Dalam analisis deskriptif penelitian ini menggunakan outer model, inner model dan pengujian hipotesa atau model struktural dengan menggunakan SmartPLS versi 3. Kedua, hasil analisis deskriptif diinterpretasikan berdasarkan teori dan fenomena empirik. Model penelitian bersifat reflektif pada indikator. Kami mempertimbangkan bahwa SmartPLS 3.3.3

dikembangkan berdasarkan jalur pemodelan dan bootstrapping yang lebih akurat untuk memprediksi model hipotesis penelitian, dan direkomendasikan oleh Tenenhaus et al. (2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pada tahap pertama, kami menganalisis secara deskriptif hasil output PLS dengan analisis outer model, inner model dan model struktural. Dalam analisis outer model menurut Chin (1998) dan Ghazali (2014) pengujian reliabilitas konstruk diukur dengan reliabilitas komposit dan alpha Cronbach. Konstruk tersebut akan dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan Cronbach's alpha di atas 0,60. Nilai kecukupan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk mengukur validitasnya adalah 0,5 (Ghozali, 2014). Tabel berikut adalah informasi hasil analisis outer model. Berdasarkan kriteria pada Tabel 1, keluaran data menunjukkan hasil semua kriteria outer model dapat terpenuhi sehingga dapat dinyatakan bahwa data penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang baik, oleh karena itu dapat dilanjutkan ke analisis inner model.

Tabel 1. Cronbach Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted

	Cut-off-Value	EO	SCA
<i>Cronbach's Alpha</i>	>0,6	0,811	0,771
<i>Composite Reliability</i>	>0,7	0,832	0,819
<i>Average Variance Extracted</i>	>0,5	0,534	0,508

Sumber: SmartPLS (2021)

Analisis inner model bertujuan untuk memastikan model yang dibangun kokoh dan akurat. Menurut Ghazali (2014) analisis inner model dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), *goodness of fit index* (GoF). Koefisien Determinasi (R^2) yang didapatkan dari perhitungan *PLS Algorithms* adalah 0,553. Menurut Chin (1998), nilai R^2 adalah 0,67 (*strong*), 0,32 (*moderate*) dan dibawah 0,19 (*weak*). Berdasarkan analisis R^2 penelitian ini, model EO mendapatkan kategori *moderate* dengan ketentuan SEM yaitu antara 0,324

hingga 0,553. Untuk menganalisis Relevansi Prediktif (Q^2), kami menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times \dots \times (1 - R_n^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - (0,553 \times 0,553))$$

$$Q^2 = 0,305$$

Relevansi prediktif (Q^2) dilakukan untuk menentukan kemampuan prediksi dengan prosedur *blindfolding*, yaitu analisis yang digunakan untuk menilai tingkat relevansi prediksi dari sebuah model konstruk. Menurut Chin (1998), jika diperoleh nilai 0,02 maka model memiliki kemampuan prediksi yang kecil. Jika diperoleh nilai 0,15 maka model memiliki kemampuan prediksi sedang. Dan jika nilai yang diterima adalah 0,35, maka model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Perhitungan nilai Q^2 sebesar 0,305, maka model memiliki kemampuan prediksi yang mendekati

dihitung secara manual (Tenenhaus et al., 2005) dengan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE^2 \times R^2}$$

Goodness of Fit index diperoleh nilai AVE dikuadratkan dan dikalikan dengan R^2 .

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

$$AVE = 0,521$$

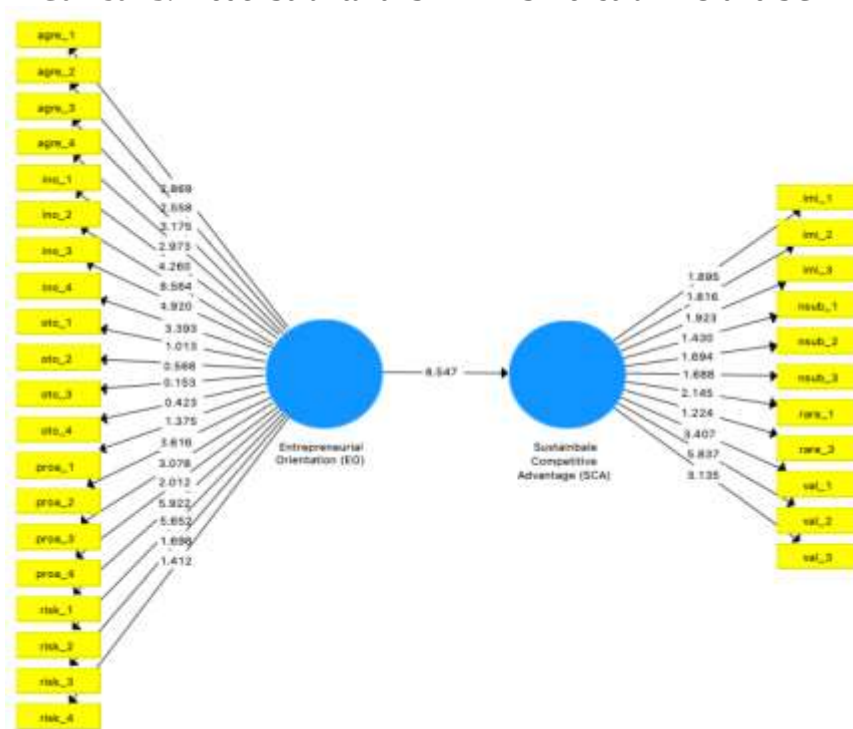
Di mana λ_i adalah *loading component* ke indikator dan $var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ dengan AVE adalah 0,521 dan rata-rata R^2 adalah 0,553. sehingga nilai GoF dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE^2 \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,521^2 \times 0,553} = \sqrt{0,271^2 \times 0,553}$$

$$GoF = 0,387$$

Gambar 3. Model Struktural SEM-PLS Konstruk EO and SCA



Keterangan: Hasil Bootstrapping menghasilkan nilai T-Statistics EO → SCA: 8,547
Sumber: SmartPLS (2021)

kuat. Kemudian untuk menganalisis model struktural, diperoleh dari nilai GoF yang akan

Menurut Tenenhaus et al. (2005), Nilai GoF dianggap kecil jika nilainya 0,10, GoF

dianggap moderat jika bernilai 0,25, dan GoF akan dianggap kuat jika bernilai 0,38. Berdasarkan hasil perhitungan nilai GoF sebesar 0,387, model struktural memiliki nilai GoF yang moderat. Model SEM yang terbentuk merepresentasikan fenomena real di lapangan namun perlu dikaji lebih dalam mengapa nilai GoF yang dihasilkan adalah moderat.

Tabel 2. Path coefficients (Mean, STDEV, t-Statistics, p-Values)

Constructs relationships	Origin Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
EO → SCA	0,556	0,661	0,066	8,547	0,000

Sumber : Smart PLS (2021)

Setelah menganalisis outer model dan inner model, kami menganalisis hipotesa melalui analisis *Bootstrapping*. Bootstrap adalah prosedur nonparametrik yang memungkinkan pengujian signifikansi statistik dari berbagai hasil PLS-SEM seperti *path coefficients*, *Cronbach's alpha*, *T-Statistics* and *R²*. Dalam analisis *bootstrapping*, subsamples diambil secara acak dari kumpulan data primer (*with replacement*). Subsample tersebut kemudian digunakan untuk mengestimasi PLS path model. Proses ini diulang sampai sejumlah besar subsampel acak telah dibuat (misalnya, 5.000). Estimasi dari subsampel bootstrap digunakan untuk mendapatkan standar error untuk hasil PLS-SEM. Dengan ketentuan tersebut, *t-values*, *p-values*, dan *confidence intervals* dihitung untuk menilai signifikansi hasil PLS-SEM.

Hair et al. (2016) menjelaskan bootstrap secara lebih rinci. Jika nilai t-statistik lebih signifikan daripada t-tabel dengan tingkat kepercayaan 95% (> 1,96), berarti pengaruhnya signifikan. Sedangkan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antar variabel, cari tahu nilai loading factor dari output *original sample* (O). Hal ini dapat dilihat pada tabel *path coefficients* pada keluaran smartPLS.

Berdasarkan output bootstrap dari SEM-PLS pada Gambar 3, hasil *path coefficient* (Tabel 2) antara konstruk EO and SCA berada di atas 1,962 dengan nilai *t-statistics* sebesar 8,547. Artinya hipotesis terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Kemudian, konstruk EO sebagai

anteseden SCA dapat menjelaskan konstruk EO sebagai faktor konfirmatori reflektif. Loading factor dilihat berdasarkan original sample (O) menunjukkan nilai diatas 0,5 (Ghozali, 2014) yang berarti bahwa persentase pengaruh antara konstruk EO terhadap konstruk SCA besar dengan signifikansi lebih dari 5%.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS diketahui bahwa Konstruk EO pada 55 responden yang juga sebagai pemilik UMKM dibidang kuliner di Pekanbaru, merupakan faktor penentu dalam menciptakan SCA (Dess & Lumpkin, 2005; Febrian et al., 2017; Hart, 1995; Martins, 2016). Hal tersebut membuktikan bahwa data empirik dan teori yang digunakan dalam artikel ini dapat dikonfirmasi (Barney, 1991; Lumpkin & Dess, 1996). *Confirmation theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai hipotesis ilmiah yang dapat dikonfirmasi atau disangkal oleh bukti empiris.

Dalam artikel ini menegaskan bahwa untuk mencapai SCA, peluang *entrepreneur* adalah diciptakan, bukan ditemukan (Alvarez & Barney, 2007), pernyataan tersebut mengkonfirmasi teori *creation of entrepreneurial action* dari Alvarez & Barney (2007). Teori *entrepreneurial action* tersebut mampu merepresentasikan kondisi lingkungan bisnis saat ini yang telah memasuki era VUCA. Seperti yang dijelaskan pada fenomena empiris, VUCA berkaitan erat dengan keadaan pasar yang tidak pasti, sehingga mengancam UMKM untuk masuk pada situasi *deadly valey* yang berdampak pada keberlanjutan usaha (Chauhan et al., 2020; Fitriyani et al., 2020; Hardwig, 2017; Saleh & Watson, 2017).

Menyikapi era VUCA, UMKM sektor kuliner di Kota Pekanbaru melakukan tindakan-tindakan *entrepreneurial*, yang dalam hal ini merupakan prinsip-prinsip dari Konstruk EO (Chauhan et al., 2020; Surriadi et al., 2019). Para pemilik usaha, mencerminkan inovatif, proaktif, dan agresif dalam berkompetisi (Abidi & Nakagawa, 2018; Martins, 2016; Surriadi et al., 2019). Berdasarkan hasil *bootstrap*, path coefficient indikator pada dimensi otonomi dan berani mengambil risiko masih rendah. Indikator tersebut bukan tidak ada, namun nilai path

coefficientnya rendah yaitu dibawah 1,962. Sehingga prinsip otonomi, yaitu mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan masih kurang. Selain itu pemilik UMKM kuliner di Kota Pekanbaru juga masih belum berani mengambil risiko seperti melakukan investasi untuk menunjang skala bisnis maupun dalam hal melakukan promosi-promosi yang biasanya memerlukan biaya yang cukup besar.

Pada seluruh indikator EO, pelaku UMKM sebagai pemilik usaha harus mampu bertanggung jawab atas pengembangan dan implementasi EO kepada seluruh karyawan, sehingga dimensi otonomi seharusnya mendapatkan nilai yang signifikan (Chauhan et al., 2020). Namun berdasarkan hasil bootstrap nilai otonomi tidak ada yang lebih besar dari 1,962, dimana indikator *oto_1* adalah 1,013, *oto_2* adalah 0,568, *oto_3* adalah 0,153 dan *oto_4* adalah 0,423. Hasil uji PLS tersebut membuktikan bahwa UMKM kuliner di Pekanbaru, belum mampu untuk mendelegasikan atau memberikan kewenangan pada karyawan untuk membuat keputusan sendiri dalam mengambil peluang yang ada di pasar. Dari hasil validasi informasi secara deep-interview, dukungan pemilik UMKM belum menunjukan sikap otonomi melalui pemberian kebebasan untuk mengutarakan ide dan bekerja secara mandiri kepada karyawan. Padahal, pada era VUCA, kondisi lingkungan bisnis yang cepat berubah harus diatasi dengan strategi otonomi pada UMKM.

Pada dimensi otonomi, membuktikan bahwa tidak selamanya teori otonomi yang menyatakan bahwa pelaku UMKM kuliner seharusnya mampu berinisiatif dalam mengeksplorasi peluang melalui kegiatan pembebasan diri dari hambatan organisasional yang ketat (Lumpkin & Dess, 1997; Srivastava et al., 2013). Mayoritas UMKM kuliner di Pekanbaru masih memiliki struktur organisasi yang ketat, terpimpin, dan pemilik usaha memegang kendali penuh atas semua aspek proses bisnis. Ciri-ciri UMKM seperti ini adalah usaha berskala kecil, yang masih memiliki karyawan 2 sampai 5 orang. Namun, sebagian lainnya telah berupaya untuk bersikap dan menerapkan prinsip otonomi pada bisnis mereka. Fenomen empiris tersebut, didukung

oleh temuan riset terdahulu dari Miller (2011), dan didukung oleh Covin & Slevin (1989), Rauch et al. (2009), dan Wales et al. (2021). Mereka berpendapat bahwa EO lebih baik diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu proaktif, pengambilan risiko dan inovasi.

Dimensi kedua yang mendapatkan nilai indikator kurang dari 1,962 adalah dimensi *risk-taking*. Kemauan UMKM kuliner di Kota Pekanbaru untuk berani mengambil resiko adalah kecenderungan untuk mengambil pekerjaan yang beresiko tinggi terhadap usaha yang dijalani, dan pilihan-pilihan manajerial dengan aksi-aksi yang berani dan berhati-hati dalam rangka meraih tujuan (Acıkdilli & Ayhan, 2013; Lumpkin & Dess, 1996; Miller & Friesen, 1978). Resiko memiliki makna yang beraneka ragam tergantung konteks dimana resiko diaplikasikan (Lumpkin & Dess, 1996). Berdasarkan hasil bootstrap, *risk_3* dan *risk_4* mendapatkan nilai dibawah 1,962. Hal tersebut menggambarkan bahwa UMKM kuliner di Kota Pekanbaru belum mampu untuk bereksplorasi dan melakukan eksperimen sebagai upaya mendapatkan peluang pasar pada era VUCA, serta belum mampu untuk mengaplikasikan ide-ide yang diberikan karyawan. Fakta tersebut sejalan dengan hasil PLS dari dimensi otonomi dimana pemilik usaha masih belum percaya kepada karyawannya.

Kemauan mengambil resiko dapat dijelaskan pada indikator *risk_1* dan *risk_2*, dimana memiliki nilai yang tinggi yaitu 5,922 dan 5,652 (>1,962). Indikator *risk_1* merepresentasikan bahwa UMKM kuliner di Kota Pekanbaru telah mampu mengadopsi tindakan berani yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis, dan indikator *risk_2* merepresentasikan mayoritas UMKM kuliner cenderung untuk melakukan pembiayaan modal kerja yang besar untuk meningkatkan skala usaha mereka. Perusahaan yang mau mengambil resiko memiliki kemungkinan yang besar untuk memperoleh posisi kompetitif yang lebih baik jika perusahaan tersebut berhasil mengubah inisiatif mengambil resiko menjadi laba bisnis, serta akan memperoleh keterampilan yang semakin baik bahkan keterampilan baru untuk mencapai keunggulan kompetitif (Dess & Lumpkin, 2005; Dirgiatmo et al., 2019; Filser et

al., 2014; H. Liu et al., 2011).

Berdasarkan hasil uji model struktural melalui metode bootstrapping, pengaruh EO terhadap SCA diperoleh nilai *original sample estimate loading factor* adalah sebesar 0.556 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 8,547 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.962. Nilai original sampel EO positif mengindikasikan bahwa variabel EO berpengaruh positif terhadap SCA. Besarnya pengaruh variabel EO terhadap SCA adalah sebesar 55.6%. Dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari pada t-tabel (Hair et al., 2016; Ring et al., 2005; Tenenhaus, 2008), maka terdapat pengaruh signifikan antara kedua variabel. Berdasarkan hasil running PLS terbukti bahwa EO berpengaruh signifikan terhadap SCA. Hasil pengujian tersebut menandakan bahwa semakin tinggi EO pada UMKM kuliner di Kota Pekanbaru maka akan meningkatkan SCA.

Mengacu pada nilai bootstrap pada konstruk EO, dimensi yang merepresentasikan EO adalah dimensi inovasi, agresif berkompetisi, dan proaktif dengan rata-rata nilai t-statistik nya diatas 1,962. Meskipun pada indikator “proa_1” mendapatkan nilai path coefficient 1,375 (<1,962), namun indikator lainnya mendapatkan nilai path coefficient diatas 1,962. Temuan tersebut berbeda dengan riset terdahulu yang mengatakan bahwa yang penting diperhatikan dalam konstruk EO adalah inovasi, *risk-taking* dan proaktif (Covin & Slevin, 1989; Miller, 2011; Stalk, 1988; Wales et al., 2021). Meskipun masih diperbedatkan oleh para ahli EO (Escandón-Barbosa et al., 2016; Purnomo et al., 2021; Purnomo et al., 2019), alhasil bukti empiris dari UMKM kuliner di Kota Pekanbaru mampu membuktikan, hingga saat ini konstruk EO masih harus ditinjau kembali, karena berbagai faktor penyebab mengapa korelasi dan prinsip EO selama ini inkonsisten dan selalu menemukan anomali (Abu-Rumman et al., 2021; Hughes et al., 2007; Hughes & Morgan, 2007; Saengchai & Sutduean, 2019; Febrian et al., 2018).

Sementara pada konstruk SCA, yang penting untuk diperhatikan adalah kemampuan untuk menciptakan sumber daya maupun produk yang *valuable*, dengan hasil uji bootstrap pada

indikator “val_1” adalah 3,407, “val_2” adalah 5,837, dan “val_3” adalah 8,135, seluruh dimensi *valuable* mendapatkn nilai diatas 1,962 sehingga dinyatakan signifikan merefleksikan konstruk SCA. Selain itu, *valuable* tentu saja mengarah pada kepemilikan sumber daya yang langka (*rare resources*) sehingga sulit ditiru oleh pesaing (*inability to imitate*). Hasil pengujian tersebut menandakan bahwa apabila UMKM kuliner di Kota Pekanbaru mengerjakan kemampuan EO nya untuk menciptakan proses bisnis, sistem maupun produk yang *valuable*, (Barney, 1991), maka akan meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan meskipun UMKM tersebut sedang menghadapi gejala bisnis pada era VUCA, baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang (Abidi & Nakagawa, 2018; Chauhan et al., 2020).

Meskipun banyak indikator EO dan SCA yang mendapatkan nilai path coefficient rendah, pengaruh EO terhadap SCA berdasarkan hasil analisis inner model, hipotesis diterima signifikan dan positif yang artinya teori EO (Lumpkin & Dess, 1996) dan SCA (Barney, 1991) dalam menciptakan keunggulan UMKM kuliner di Pekanbaru dikonfirmasi masih relevan, dengan catatan khusus. *Novelty* dari riset ini adalah kesenjangan antara fenomena bisnis UMKM, teori yang digunakan dan data-data primer sebagai bukti empiris. Temuan penelitian ini berupa anomali dari hasil uji statistik PLS. Hal tersebut memberikan jawaban, apakah konseptualisasi konstruk laten EO harus diberlakukan secara berhubungan langsung atau tidak langsung (Covin et al., 2006; Hughes & Morgan, 2007; Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Lumpkin & Pidduck, 2021).

Seiring berjalannya tren riset yang terus berkembang, penelitian (Wales et al., 2021) menunjukkan bahwa para peneliti EO umumnya menetapkan model pengukuran EO yang dapat digunakan secara implisit atau eksplisit (Febrian et al., 2018; Hughes et al., 2007; Hughes & Morgan, 2007; Kraus et al., 2012; Lumpkin & Pidduck, 2021; Miller, 2011; Purnomo et al., 2019; Wales et al., 2021). Sehingga menjadi alasan untuk menggunakan skala pengukuran secara tidak langsung dengan melibatkan banyak variabel untuk mengukur dimensi-dimensi yang terlibat dalam EO (Dirgiatmo et al., 2019; Jarvis

et al., 2003; Martins, 2016). Keterbatasan penelitian ini adalah belum banyak melibatkan variabel anteseden ataupun variabel mediasi dari kerangka SCA. Sehingga, konstruk EO sebagai anteseden dalam menciptakan SCA pada UMKM direkomendasikan untuk melibatkan variabel mediasi, seperti *strong network*, kapabilitas finansial, modal sosial, inovasi, teknologi digital, leadership, serta sumber daya eksternal maupun internal perusahaan dan mempertimbangkan *strategic alliances* dalam kolaborasi bisnis.

SIMPULAN

Temuan riset dalam artikel ini dinyatakan dalam dua pernyataan. Pertama, riset ini menegaskan bahwa prinsip EO sudah diaplikasikan dalam proses bisnis UMKM sektor kuliner di Kota Pekanbaru, sehingga mampu menciptakan kemampuan bersaing secara berkelanjutan dan menciptakan peluang *entrepreneurial* di masa depan..

Temuan kedua, hasil analisis mengkonfirmasi bahwa semua responden yang merupakan pemilik dari UMKM kuliner di Kota Pekanbaru telah melakukan aksi-aksi *entrepreneurial* untuk mengeksplorasi sumber daya yang ada melalui penerapan prinsip-prinsip EO pada level organisasi. Perilaku UMKM tersebut akan menjadi *business culture* yang menjadikan setiap UMKM berbeda-beda, unik, dan memiliki pangsa pasarnya tersendiri. Kedua temuan tersebut menegaskan kembali bahwa peluang berwirausaha diciptakan, bukan ditemukan tanpa sengaja atau secara tiba-tiba.

Selain itu, konsep persaingan bisnis dimasa depan akan terus berubah secara dramatis dan akan menjadi *research gap* yang harus divalidasi, diukur, dan dianalisis. Sehingga, kami merekomendasikan agar EO diukur secara tidak langsung dengan melibatkan banyak variabel anteseden lainnya seperti faktor human capital, financial capital, operasi bisnis, dan banyak sumber daya lainnya yang mungkin saja mampu memberikan overview baru dalam melakukan *constructive theory* terhadap konstruk EO dan SCA pada riset yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidi, D., & Nakagawa, K. (2018). Innovation in VUCA world: evidence from Tunisian firms in a post-revolution context. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 10(4).
- Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1).
- Acikdilli, G., & Ayhan, Y. D. (2013). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Orientation in the New Product Development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 144–150.
- Alaimo, L. S., Fiore, M., & Galati, A. (2020). How the COVID-19 pandemic is changing online food shopping human behaviour in Italy. *Sustainability*, 12(22), 9594.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621–635.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007a). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007b). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Revista Organizações Em Contexto*.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007c). The entrepreneurial theory of the firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1057–1063.
- Ashenbaum, B., Salzarulo, P. A., & Newman, W. R. (2012). Organizational structure, entrepreneurial orientation and trait preference in transportation brokerage firms. *Journal of Supply Chain Management*, 48(1), 3–23.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels.

- Sustainable Development*, 18(2), 76–89.
- Bedi, H. S., & Puri, G. (2019). Environment Uncertainty–Business Performance Relationship: Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 3816–3820.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 1–14.
- Candra, S., Ayudina, M., & Arashi, M. A. (2021). The Impact of Online Food Applications during the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Technology (IJTech)*, 12(3), 472–484.
- Chaiprasit, S., & Swierczek, F. W. (2011). Competitiveness, globalization and technology development in Thai firms. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 21(2), 188–204.
- Chauhan, A., Joshi, M., Kumar, A., & Abidi, S. (2020). Taxonomy of VUCA in Indian start-ups: the future of entrepreneurship. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 17(1).
- Chauhan, A., Joshi, M., Kumar, A., Abidi, S., & Dhiraj, A. (2020). Hindsight-insight-foresight: a strategic combination for enterprises in a VUCA world. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 17(1).
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Christy, F. E. (2021). Jumlah UMKM di Indonesia. In *Tempo.Co*.
- Collins, L., & Ram, M. (2003). Managing the entrepreneurial firm. *Small*, 116(207), 8227.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style - Covin - 2007 - Journal of Management Studies - Wiley Online Library. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Daidj, N. (2014). *Developing strategic business models and competitive advantage in the digital sector*. IGI Global.
- Day, R. H. (1984). Disequilibrium economic dynamics. A post-Schumpeterian contribution. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 5(1), 57–76.
- Deepika, & Chitranshi, J. (2021). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *Foresight*, 23(2).
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147–156.
- Dirgijatmo, Y., Abdullah, Z., & Mohd Ali, R. H. R. (2019). The role of entrepreneurial orientation in intervening the relationship between social media usage and performance enhancement of exporter SMEs in Indonesia. *International Journal of Trade and Global Markets*.
- Djalante, R., Lassa, J., Setiamarga, D., Sudjatma, A., Indrawan, M., Haryanto, B., Mahfud, C., Sinapoy, M. S., Djalante, S., Rafliana, I., Gunawan, L. A., Surtiari, G. A. K., & Warsilah, H. (2020). Review and analysis of current responses to COVID-19 in Indonesia: Period of January to March 2020. *Progress in Disaster Science*, 6.
- Entebang, H., Mansor, S. A., & Puah, C. (2006). *Corporate Entrepreneurial Orientations in State Owned Enterprises in Malaysia*.
- Escandón-Barbosa, D., Hernandez-Espallardo, M., & Rodriguez, A. (2016). International

- Market Orientation and International Outcomes. *Global Economy Journal*, 16(4), 669–696.
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770–779.
- Fatoki, O. (2012). The Impact of Networking on Access to Debt Finance and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Journal of Social Sciences*.
- Febrian, A. F., Husnul, H., Saori, S., & Michael. (2017). *Analysis Of Porter's Generic Strategies Theory To Improve Competitiveness For The Company*. June.
- Febrian, A. F., Maulina, E., & Purnomo, M. (2018). The influence of social capital and financial capability on sustainable competitive advantage through entrepreneurial orientation: Empirical evidence from Small and Medium Industries in Indonesia using PLS-SEM. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(12).
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *SSRN Electronic Journal*.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4).
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372–388.
- Filser, M., Eggers, F., Kraus, S., & Málovics, É. (2014). The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: An empirical analysis from Austria and Hungary. *Journal for East European Management Studies*, 19(1), 7–30.
- Fitriasari, F., Ng, H. S., Kee, D. M. H., Ahmad, A. H., Shafaruddin, N., Masri, R., Rahman, N. R. A., Hussin, W. S. W., Dzikrina Istighfaroh, R., Nuraeni, S., Islam, M. M., Alharthi, M., Canto-Cuevas, F. J., Palacín-Sánchez, M. J., Di Pietro, F. D., Sheehan, M., Prima Lita, R., Fitriana Faisal, R., Meuthia, M., ... Kemayel, L. (2020). View of How to Sustain in a Vuca World: a Conceptual Study on Start-Ups in Indonesia. *Small Business Economics*, 11(1).
- Garcia, V. M. B., Martens, C. D. P., Carvalho, R. B., & Martens, M. L. (2021). Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management. *Innovation & Management Review*.
- Ghozali, I. (2014). *SEM Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. In *Milbank Quarterly*.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hanim, L., Soponyono, E., & Maryanto, M. (2022). Pengembangan UMKM Digital di Masa Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1).
- Hardilawati, W. laura. (2020). Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 10(1).
- Hardwig, T. (2017). How Small Medium Enterprises create an agile collaborative work culture. *IFKAD 2017: 12th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Knowledge Management in The 21st Century: Resilience, Creativity And Co-Creation*.
- Hart, S. (1995). a Natural-Resource-Based the Firm. *Academy of Management*.
- Heriyanto, M., Fajri FEBRIAN, A., Karina ANDINI, F., Handoko, T., & Suryana, D. (2021). Antecedents of Sustainable Competitive Advantages: A Case Study of Palm Oil Industries in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(2), 911–0921.

- Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management*, 18(4).
- 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).
- 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), 1–10.
- Irawan, A. (2020). Challenges and Opportunities for Small and Medium Enterprises in Eastern Indonesia in Facing the COVID-19 Pandemic and the New Normal Era. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(2).
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225.
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161–182.
- Lembaga Demografi FEB UI. (2020). Perilaku Baru Konsumen Indonesia dalam Bertransaksi Digital di Masa Pandemi COVID 19 - Studi Kasus Gojek
- Liu, E., & Sukmariningsih, R. M. (2021). Membangun Model Basis Penggunaan Teknologi Digital Bagi UMKM Dalam Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Ius Constituendum*, 6(1).
- Liu, H., Hou, J., Yang, P., & Ding, X. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational capability, and competitive advantage in emerging economies: Evidence from China. *African Journal of Business Management*, 5(10), 3891–3901.
- Lumpkin, G. T., & Dess, 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. (1997). 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.
- Lumpkin, G. T., & Pidduck, R. J. (2021). Global entrepreneurial orientation (Geo): An updated, multidimensional view of eo. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 22).
- Lutfi, M., Buntuang, P. C. D., Kornelius, Y., Erdiyansyah, & Hasanuddin, B. (2020). The impact of social distancing policy on small and medium-sized enterprises (SMEs) in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3).
- Martins, I. (2016). Network Usage, Entrepreneurial Orientation and Their Effectiveness on SMEs Growth. *Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 18–41.
- Mcmullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2014). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. In *A Psychological Approach to Entrepreneurship: Selected Essays of Dean A. Shepherd*.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5).
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management*

- Science*, 24(9), 921–933.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mrugalska, B., & Wyrwicka, M. K. (2017). Towards Lean Production in Industry 4.0. *Procedia Engineering*.
- Olczyk, M. (2016). Bibliometric approach to tracking the concept of international competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*.
- Penrose, E. (1959). Theory of the growth of the firm. In *Theory of the Growth of the Firm*.
- Pérez-Luño, A., Saporito, P., & Gopalakrishnan, S. (2016). Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 262–278.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York*, 300.
- Purnomo, M., Febrian, A. F., Maulina, E., & Kostini, N. (2021). The role of women's entrepreneurial orientation to access external financial supports: Empirical evidence from the Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia using PLS-SEM. *International Journal of Trade and Global Markets*.
- Purnomo, M., Permana, ; Erwin, Qosasi, ; Achsanul, Achmad, ; Febrian, F., & Miftahuddin, A. (2019). Entrepreneurial Orientation in Micro and Small Enterprises of Traditional Food Centers in Bandung, West Java. *Binus Business Review*, 10(3), 167–174.
- Purnomo, M., Permana, E., Qosasi, A., Febrian, A. F., & Miftahuddin, A. (2019). Entrepreneurial Orientation in Micro and Small Enterprises of Traditional Food Centers in Bandung, West Java. *Binus Business Review*, 10(3).
- Qosasi, A., Maulina, E., Purnomo, M., Muftiadi, A., Permana, E., & Febrian, F. (2019). The impact of information and communication technology capability on the competitive advantage of small businesses. *Industrial Engineering*, 10(1).
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Ring, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). Smart PLS. [Http://Www.Smartpls.de Hamburg, Germany](http://www.smartpls.de/Hamburg,Germany).
- Saengchai, S., & Sutduean, J. (2019). The impact of intellectual capital on performance of Universities in Thailand: The mediating role of entrepreneur orientation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(10).
- Said, J., Alam, M. M., Zulkarnain, N. N., & Abdullah, N. H. N. (2016). Entrepreneurial orientation for sustainable competitive advantage and risk management: Evidence from government-linked companies in Malaysia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *TQM Journal*, 29(5).
- Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237.
- Sautet, F. E., & De Rugy, V. (2000). The entrepreneurial theory of the firm. *Journal Des Economistes et Des Etudes Humaines*, 10(4), 643–658.
- Sembiring, L. J. (2021). *Sad! 30 Juta UMKM Gulung Tikar Karena Corona*. CNBC Indonesia.
- Sirivanh, T., Sukkabot, S., & Sateeraroj, M. (2014). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs ' Growth : A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 189–195.
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of Technology Management and Innovation*.
- Stalk, G. (1988). Time--The Next Source of

- Competitive Advantage. In *Harvard Business Review* (Vol. 66, Issue 4, pp. 41–51).
- Surriadi, B., Raharja, S. J., & Hendriyani, C. (2019). Developing Customer's Engagement Through Entrepreneurial Orientation with Damo Approach in the Omni Way (Case Study of Veil Fashion Creative Industry in Indonesia). *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(3).
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-based structural equation modelling. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Umar, H. (2003). Metode riset perilaku konsumen jasa. *Jakarta: Ghalia Indonesia*, 64.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- WOLD, H. (1973). Nonlinear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) Modelling: Some Current Developments. In *Multivariate Analysis-III*.