



## FAKTOR-FAKTOR MODERATING KEUNGGULAN KOMPETITIF UMKM PADA MASA COVID-19

Dyah Supriatin

Email: [dyah.raisha@gmail.com](mailto:dyah.raisha@gmail.com)

Universitas Perwira Purbalingga

### ABSTRACT

*The economy reaps substantial benefits from the contributions of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). Despite their pivotal role in sustaining the national economy during the 2008 global financial crisis, where they generated employment and diversified exports beyond oil and gas, MSMEs in Indonesia have faced their most severe setback with the advent of Covid-19. Navigating through market upheavals now requires the adaptability of MSMEs, given the growing consumer demand for innovative products. The competitiveness and marketing efficacy of MSMEs hinge on their market and entrepreneurial orientations. This research endeavors to ascertain the significant impact of market and entrepreneurial orientations on company performance amid the pandemic, and to what extent these orientations exert influence. A total of 104 MSME participants were involved in the study, with SEM PLS employed as the methodology. The findings underscore that a focus on the market correlates with an increased likelihood of business success. Additionally, a positive relationship exists between competitive advantage and business performance, with no moderation observed in the connections between market orientation, entrepreneurial orientation, and business performance by competitive advantage.*

**Keyword:** Market Orientation, Competitive Advantage, Business Performance

### PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) secara signifikan mendukung ekonomi nasional. UMKM memainkan peran penting dalam menyelamatkan ekonomi pada tahun 1998, dan bahkan saat krisis keuangan global tahun 2008, UMKM tetap mendorong ekonomi nasional melalui penciptaan lapangan kerja dan ekspor di luar minyak dan gas. UMKM memberikan kontribusi terbesar terhadap Produk

Domestik Bruto (PDB) nasional (Fahmi dan Mudiantono, 2019). Menurut Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Indonesia, pada tahun 2019, UMKM menyumbang 99,99% (64,6 juta unit) dari semua peserta bisnis, sementara Usaha Besar (UB) hanya menyumbang 0,01% (5637 unit) (<https://kemenkopukm.go.id/>).

Meskipun memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi, perusahaan

mikro, kecil, dan menengah (UMKM) menghadapi tantangan dalam persaingan domestik dan internasional. Menurut Wardi et al. (2017), para operator bisnis UMKM di Indonesia menghadapi kurangnya inovasi produk. Mustikowati dan Tysari (2015) menemukan bahwa UMKM kekurangan daya saing. Kekurangan ini termasuk kurangnya keahlian yang memadai, kesulitan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan waktu respons yang tertunda terhadap persaingan pasar yang cepat. Kelemahan-kelemahan ini menghambat pertumbuhan bisnis. Lantu et al. (2016) berpendapat bahwa kelemahan-kelemahan ini akan merugikan kinerja dan daya saing UMKM. Setiap studi tentang daya saing menghasilkan hasil yang berbeda. Man et al. (2016) menggunakan kewirausahaan untuk mengukur daya saing. Studi ini menemukan bahwa daya saing melibatkan potensi, proses, dan kinerja.

Karena sifat dinamis pasar, perlu bagi bisnis untuk mampu melayani konsumen mereka meskipun ada persaingan dari bisnis lain; sebagai hasilnya, orientasi pasar terus memainkan peran yang sangat penting dalam dunia bisnis. Perusahaan yang berorientasi pada pasar akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan cara yang lebih unggul dibandingkan pesaing mereka (Jogaratnam,

2017; Qu, 2016). Menurut penelitian yang inovatif (Narver & Slater, 2016), orientasi pasar adalah budaya organisasi yang berfokus pada kegiatan untuk memberikan hasil terbaik bagi pelanggan guna menghasilkan hasil yang lebih unggul secara keseluruhan. Setelah itu, sejumlah studi mengikuti pekerjaan pionir tersebut dan mendukung hasil yang menunjukkan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis (YK Lee et al., 2015); (Wilson et al., 2016); (Dabrowski et al., 2019). Namun, studi lain juga memberikan bukti bahwa tidak ada hubungan antara orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis (Greenley, 2016); Harris, 2016; Sulyianto & Rahab, 2016; Hatta, 2015; Rua & Santos 2022). Studi ini dilakukan oleh Greenley dan Harris, masing-masing. Temuan dari banyak studi mendukung hipotesis bahwa orientasi pasar itu sendiri belum cukup untuk menjamin kinerja perusahaan yang sukses. Variabel lain, seperti sikap kewirausahaan dan keunggulan kompetitif, diperlukan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Dalam iklim bisnis modern saat ini, pola pikir kewirausahaan adalah salah satu aspek paling penting yang dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Literatur manajemen bisnis dalam beberapa tahun terakhir (Lomberg et al., 2017) telah

menggeser penekanannya untuk lebih menekankan pada pendekatan kewirausahaan. Menurut penelitian oleh Ferreras-Méndez dan rekan-rekannya (2021), orientasi kewirausahaan adalah salah satu faktor pendukung yang dapat membantu meningkatkan hasil dan akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan. Banyak peneliti menyadari bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif dengan kinerja bisnis (Ferreras-Méndez et al., 2021); (Hernández-Perlines et al., 2021). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif dengan kinerja bisnis. Menurut Wardi et al. (2017), pola pikir kewirausahaan secara signifikan terkait dengan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Pola pikir ini diperlukan untuk mendapatkan peluang baru dan merevitalisasi perusahaan yang sudah ada. UMKM memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan besar, yaitu kecenderungan untuk mencari peluang pasar dengan cara yang sangat inovatif. Hal ini memungkinkan UMKM untuk terus bertahan dalam berbagai kondisi. Penelitian yang dilakukan oleh Salter dan Naver (2016) mendukung gagasan bahwa orientasi kewirausahaan perusahaan besar dapat berdampak pada kesuksesan perusahaan tersebut.

Telah ditunjukkan dalam sejumlah penelitian sebelumnya bahwa pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kesuksesan bisnis sepenuhnya konsisten satu sama lain. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hatta (2015), pemahaman tentang orientasi pasar dan kewirausahaan belum mampu memberikan pengaruh langsung pada kinerja bisnis. Menurut temuan penelitian yang dilakukan oleh Setyawati (2016), pendekatan kewirausahaan dan orientasi pasar hanya memiliki pengaruh parsial terhadap keberhasilan pemasaran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan investigasi komprehensif tentang dampak orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran dari UMKM di wilayah Cilacap. Selain itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dapat dimoderasi oleh variabel keunggulan kompetitif dan efeknya terhadap kinerja bisnis. Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan, meskipun lebih berfokus pada bisnis yang telah menggunakan teknologi tinggi (Dabrowski et al., 2019); (Zhou et al., 2016); (Ferreras-Méndez et al., 2021); (Hernández-Perlines et al., 2021); (Feranita & Setiawan, 2018); (Dabrowski et al., 2019). Studi sebelumnya tidak melibatkan usaha mikro, kecil, dan

menengah (UMKM), sehingga penelitian baru ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan empiris yang ada dalam konteks UMKM sektor industri rumah tangga.

## **METODE PENELITIAN**

### **Responden**

Studi ini mengkaji bagaimana variabel independen orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan memengaruhi variabel terkait yaitu keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Penelitian ini dilakukan pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kabupaten Cilacap dengan memberikan kuesioner kepada pemilik bisnis dan manajer UMKM. Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Tengah menyatakan bahwa terdapat 2.098 UMKM di Kabupaten Cilacap dan 1.232 orang bekerja di dalamnya (Dinas Koperasi dan UMKM, 2022). Rumus Slovin digunakan untuk menentukan ukuran sampel dalam penelitian ini. Persentase batasan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi adalah (0,1). Sehingga diperoleh setidaknya 96 orang untuk menjawab survei.

### **Analisis Data**

Analisis model Partial Least Square (PLS) digunakan dalam penelitian ini. Jumlah responden dalam penelitian ini sebesar 104 pelaku UMKM. Data penelitian dianalisis

menggunakan statistik deskriptif untuk mengetahui hal-hal seperti usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan responden yang menjawab pertanyaan. Kuesioner juga menanyakan tentang jenis usaha, lokasi usaha, berapa lama usaha berjalan, modal awal usaha, jumlah karyawan, pendapatan bulanan, sumber pendanaan awal usaha, dan apakah pemilik usaha memiliki izin usaha. Kemudian, kuesioner dengan skala Likert dan lima pilihan jawaban diberikan kepada pelaku bisnis di sektor UMKM di Kabupaten Cilacap. Uji validitas dengan faktor loading dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,5 digunakan sebagai ukuran keberhasilan. Parameter reliabilitas komposit > 0,6 digunakan untuk mengukur seberapa baik uji reliabilitas berfungsi (Ghozali, 2015). Metode PLS SEM digunakan untuk menguji gagasan. Model dalam, nilai R-Square, dan koefisien jalur digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten. Uji berkelanjutan dengan uji statistik bootstrapping dilakukan. Setelah proses pengolahan data selesai, hasil diamati untuk menjawab semua pertanyaan penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengukur outer model untuk mengetahui seberapa valid dan reliabel indikator-indikator tersebut. Nilai loading factor harus lebih besar

dari 0,7, dan jika nilai korelasi kurang dari 0,7 maka indikator tersebut dihilangkan. Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang korelasinya kurang dari 0,7 sehingga indikator tersebut tidak dimasukkan

dalam model. Pengujian kemudian dilakukan kembali, dan pada loading faktor 2, semua indikator lebih besar dari 0,7. Artinya konstruk tersebut mempunyai validitas konvergen yang baik.

Tabel 1. Variables, Indicators, Loading Factor, AVEs and Composite Reliability

Variables	Indicators	Loading Factors Running 1	Loading factors Running 2	Cronbach's Alpha	AVE	Composite Reliability
<b>Market Orientation (MO)</b>	MO1	0.743	0.752	0.823	0.632	0.873
	MO2	0.792	0.812			
	MO3	0.631	Rejected			
	MO4	0.591	Rejected			
	MO5	0.803	0.823			
	MO6	0.731	0.791			
<b>Entrepreneurial Orientation (EO)</b>	EO1	0.700	0.709	0.862	0.642	0.899
	EO2	0.744	0.774			
	EO3	0.773	0.792			
	EO4	0.616	Rejected			
	EO5	0.813	0.823			
	EO6	0.878	0.898			
<b>Competitive Advantage (CA)</b>	CA1	0.565	Rejected	0.806	0.722	0.866
	CA2	0.374	Rejected			
	CA3	0.615	Rejected			
	CA4	0.383	Rejected			
	CA5	0.623	Rejected			
	CA6	0.475	Rejected			
	CA7	0.735	0.891			
	CA8	0.774	0.901			
	CA9	0.684	Rejected			
	CA10	0.717	0.749			
<b>Business Performance (BP)</b>	BP1	0.821	0.830	0.877	0.670	0.910
	BP2	0.430	Rejected			
	BP3	0.839	0.861			
	BP4	0.808	0.820			
	BP5	0.822	0.849			
	BP6	0.687	Rejected			
	BP7	0.609	Rejected			
	BP8	0.730	0.723			

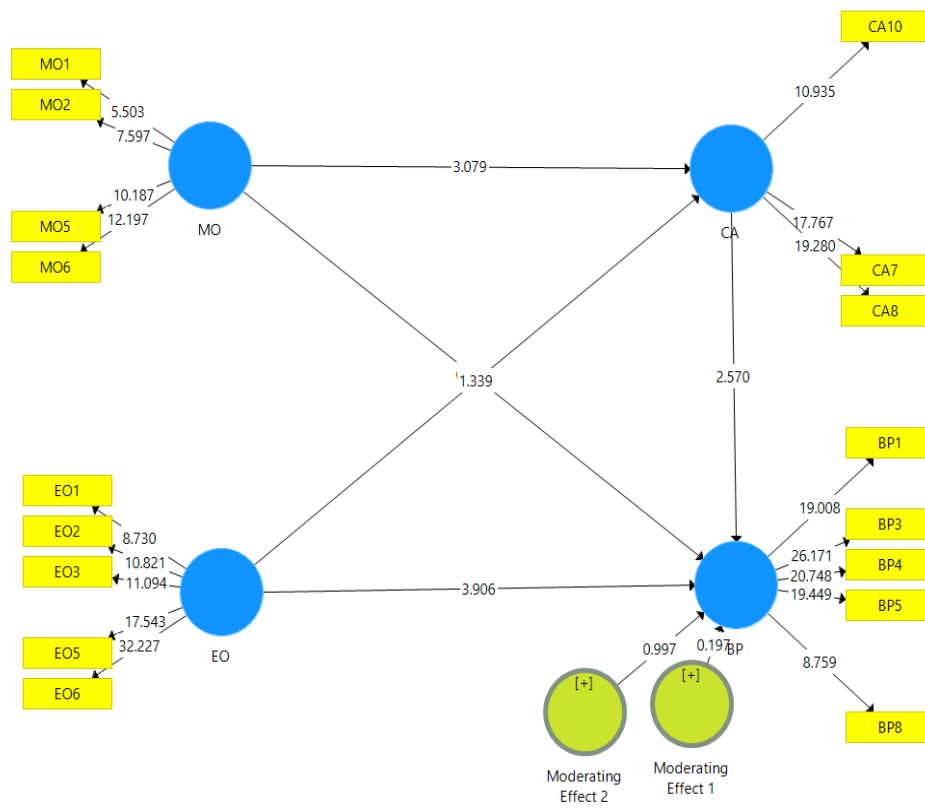
Langkah selanjutnya adalah melihat R-square untuk menguji prediksi hubungan antara variabel tersembunyi atau model struktural. Gambar 1 menunjukkan model struktural, dan Tabel 2 menunjukkan nilai R-square. Nilai R-

square kinerja bisnis sebesar 0,267 yang berarti variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan keunggulan bersaing mampu menjelaskan sebesar 26,7% variabel kinerja bisnis, sedangkan variabel orientasi

pasar dan orientasi kewirausahaan mampu menjelaskan sebesar 26,5% terhadap keunggulan bersaing.

Tabel 2. Value of R Square

	R Square	Adjusted R Square
Business Performance (BP)	0.267	0.228
Competitive Advantage (CA)	0.265	0.250



Gambar 1. Model Persamaan Struktural

Temuan dari kedua teknik statistik menggunakan booth strapping ditunjukkan pada Tabel 4. H1, H4, dan H5 terbukti benar,

namun H2 dan H3 tidak benar. Sementara CA tidak menghentikan MO atau EO untuk mengejar BP.

Tabel 3: Variables, Indicators, Loading Factors, AVEs, and Composite Reliability

Hypothesis	Relationships	Original Sample	T-Statistics	P-Value	Result
1	MO → CA	0.404	3.079	0.002	Diterima
2	MO → BP	-0.002	0.015	0.988	Ditolak
3	EO → CA	0.162	1.339	0.181	Ditolak
4	EO → BP	0.428	3.906	0.000	Diterima
5	CA → BP	0.323	2,570	0.010	Diterima

6	Moderating effect one → BP	0.024	0.197	0.844	Tidak Memoderasi
7	Moderating effect two → BP	0.137	0.997	0.319	Tidak Memoderasi

## Pembahasan

**Hipotesis pertama (H1)**, yang menyatakan bahwa market orientation meningkatkan competitive advantage. Sesuai dengan (Zhou et al., 2016), (de Guimares et al., 2018), dan (Priharti et al., 2021), hasil penelitian menunjukkan bahwa market orientation memiliki efek positif terhadap competitive advantage. Dalam hal ini, orientasi pasar berarti fokus pada pelanggan, fokus pada pesaing, dan memastikan bahwa fungsi-fungsi bekerja bersama. Semua hal ini adalah indikator-indikator orientasi pasar menurut penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa bisnis dapat bertahan selama pandemi jika peduli terhadap keinginan pelanggan dan bersedia mendengarkan kritik dan ide-ide mereka. Bisnis dapat lebih baik dalam pasar yang berubah akibat pandemi COVID-19 dengan memantau pesaing dan menggunakan mereka sebagai panduan untuk melakukan perbaikan. (Eunike & Utama, 2021) mengatakan bahwa pelaku bisnis yang fokus pada penjualan atau pasar akan memiliki keunggulan kompetitif yang membantu bisnis mereka berhasil.

**Hasil hipotesis kedua (H2)**, yang menyatakan bahwa market orientation tidak meningkatkan kinerja bisnis. Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan penelitian lain (Migdadi et al., 2017; Ozkaya et al., 2015; Sumiati, 2019) yang menyatakan bahwa bisnis berorientasi pasar berhasil. Selain itu, hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Narver dan Slater

(2016) yang mengatakan bahwa perusahaan yang fokus pada orientasi pasar dan memiliki budaya organisasi yang baik dapat mencapai kinerja organisasi yang membantu bisnis bertahan. Hasil penelitian yang berbeda dapat dijelaskan oleh fakta bahwa orientasi pasar tidak memiliki efek langsung pada peningkatan kinerja bisnis UMKM. Selama pandemi, sangat sulit bagi UMKM skala kecil untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka, yang diukur dengan peningkatan jumlah produk yang dibuat dan peningkatan laba bersih yang dihasilkan perusahaan. Kondisi yang disebabkan oleh pandemi telah mengubah pasar dan perilaku orang. Kelemahan UMKM adalah sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan lambat dalam menghadapi persaingan pasar yang berubah. Sulit untuk meningkatkan kinerja bisnis karena segala sesuatu berubah dengan cepat (Mustikowati & Tysari, 2015). Beberapa penelitian oleh (Au & Tse, 2016), (Hatta, 2015), dan (Rua & Santos, 2022), yang mengatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara market orientation dan business performance, mendukung penelitian ini. Orientasi pasar tidak memberikan informasi apa pun tentang UMKM (Koh et al., 2016).

**Hipotesis ketiga (H3)**, yang menyatakan bahwa entrepreneurial orientation tidak meningkatkan competitive advantage. Hasil penelitian ini bertentangan dengan apa yang dikatakan oleh T. Lee dan Chu (2016), Lestari

et al. (2019), dan Puspasari dan Rahardjo (2017), yaitu bahwa entrepreneurial orientation tidak memiliki efek pada competitive advantage. Hasil penelitian yang berbeda dapat dijelaskan oleh fakta bahwa UMKM skala kecil belum memikirkan tentang keunggulan kompetitif mereka. Untuk membuat strategi lebih kompetitif, harus mampu memprediksi perubahan dalam pasar. Namun, ini belum menjadi fokus UMKM, terutama dalam pandangan pandemi COVID-19. Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) hanya berusaha untuk tetap bertahan seperti biasa karena memiliki kelemahan internal, seperti keterbatasan kemampuan teknologi dan informasi, yang membuat sulit bagi mereka untuk bergerak cepat untuk beradaptasi dengan perubahan dalam pasar (Violinda, 2018). UMKM juga belum dapat beradaptasi dengan perubahan perilaku dan budaya konsumen yang disebabkan oleh pandemi. Misalnya, ketika orang dulu membeli langsung dari bisnis, sekarang mereka membeli barang tidak langsung dari bisnis lain. Hal ini membuat sulit bagi UMKM untuk bersaing dengan bisnis lain.

**Hipotesis keempat (H4)**, yang menyatakan bahwa entrepreneurial orientation meningkatkan business performance. Hasil penelitian ini didukung oleh (Ferrerias-Méndez et al., 2021), (Hernández-Perlines et al., 2021), dan (Wardi et al., 2017), yang mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. UMKM dapat bertahan dalam berbagai situasi, termasuk pandemi Covid-19, karena sangat

kreatif dalam mencari peluang pasar. Penelitian ini melihat inovasi, proaktif, dan bersedia mengambil risiko, yang merupakan hal-hal utama yang mendorong UMKM untuk lebih baik (Kusa et al., 2021). Selama pandemi, UMKM perlu mampu berpikir dengan cara yang baru dan kreatif serta bersedia mengambil risiko jika ingin tetap berbisnis. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian oleh (Mukoffi & As'adi, 2021): kinerja UMKM dapat tetap sama atau bahkan meningkat selama pandemi COVID-19 dengan mempertahankan sifat kewirausahaan dan modal bisnis mereka.

**Hipotesis kelima (H5)**, competitive advantage memiliki efek positif terhadap business performance. Penelitian (Usvita, 2019; Bharadwaj & Fahy, 2016; Miller, 2016) telah menunjukkan bahwa competitive advantage memiliki efek positif terhadap business performance, yang mendukung hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini juga mendukung teori Porter (2016), yang mengatakan bahwa jika sebuah perusahaan dapat membangun sumber daya dan potensi yang dimilikinya, perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif yang akan membantu organisasi menjadi lebih baik. Keunggulan memiliki banyak komponen yang bergerak, terutama selama pandemi, dan memerlukan banyak usaha untuk menjaga keunggulan yang telah dibangun dalam strategi kompetitif. Dalam penelitian ini, manfaat informasi dan teknologi dilihat sebagai hal utama yang mendorong UMKM untuk menjadi lebih kompetitif selama pandemi.



**Hipotesis keenam (H6)**, keunggulan kompetitif tidak memoderasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Fakta bahwa efek moderasi pertama ditemukan menunjukkan bahwa competitive advantage tidak membuat hubungan antara market orientation dan business performance menjadi lebih kuat. Pandemi COVID-19 telah memiliki dampak besar pada UMKM, yang tidak dapat berkinerja sebaik yang seharusnya. Hal ini terlihat dari jawaban kuesioner, yang menunjukkan bahwa tujuh indikator competitive advantage memiliki nilai faktor loading sebesar 0,7, membuatnya tidak valid dan harus dihapus dari model. Ini adalah manfaat diferensiasi produk yang berbeda, manfaat membagi pasar menjadi segmen, dan manfaat masuk ke pasar. Dalam situasi pandemi, ketiga hal ini diyakini sulit dilakukan oleh UMKM. Satu-satunya hal yang dapat dilakukan adalah memiliki lebih banyak informasi dan teknologi yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan melalui pemasaran online dan memperkenalkan produk melalui media sosial. UMKM juga mengirimkan produk kepada pelanggan menggunakan pesanan pengiriman dan membayar setiap transaksi secara online. Secara lebih khusus, fokus UMKM pada pasar selama pandemi perlu didukung oleh keterampilan teknologi serta bidang keunggulan lainnya.

**Hipotesis ketujuh (H7)**, hubungan antara competitive advantage dan entrepreneurial orientation tidak dimoderasi oleh competitive advantage. Temuan kedua tentang efek

moderasi menunjukkan bahwa competitive advantage tidak membuat hubungan antara entrepreneurial orientation dan business performance menjadi lebih kuat. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM lebih suka rencana bertahan selama pandemi sehingga mereka dapat tetap berbisnis di tengah ketidakpastian. Karena pandemi dan perubahan perilaku konsumen, UMKM cenderung menunggu dan melihat apa yang terjadi untuk menemukan cara aman untuk tetap berbisnis. Persiapkan rencana jika Anda pikir itu aman untuk dilakukan. Hardilawati (2020) mengatakan bahwa UMKM perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang disebabkan oleh pandemi dengan berbisnis secara online, menggunakan perdagangan elektronik, melakukan pemasaran digital, dan meningkatkan produk mereka. UMKM perlu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan mereka dan menawarkan lebih banyak layanan, seperti layanan tradisional dan online.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak yang signifikan pada sektor UMKM, dengan sebagian besar mengalami penurunan penjualan yang drastis. Meskipun demikian, para pelaku bisnis UMKM telah menunjukkan ketangguhan dan kemampuan adaptasi yang luar biasa dalam menjaga kelangsungan bisnis mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi

pasar menjadi faktor utama yang berkontribusi pada keunggulan bersaing, meskipun tidak langsung mempengaruhi kinerja bisnis. Selama masa pandemi, UMKM melakukan langkah-langkah cerdas dengan mengurangi produksi barang dan jasa, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja bisnis.

Banyak UMKM juga menghadapi tantangan dalam membayar tagihan bisnis dan gaji karyawan mereka. Untuk menjaga kelangsungan bisnis selama pandemi, mereka terpaksa mengurangi jumlah karyawan dan jam kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi berwirausaha tidak secara langsung memengaruhi keunggulan bersaing, tetapi memiliki dampak positif langsung pada kinerja bisnis. Hal ini mencerminkan kemampuan para pelaku bisnis UMKM dalam berpikir kreatif dan beradaptasi dengan perubahan pasar, bahkan dalam situasi yang sulit.

## DAFTAR PUSTAKA

- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinci, Y. (2016). The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *Journal of Small Business Management*, 54 (3), 871–891. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>
- Amabile, TM, & Pratt, MG (2016). The dynamic componential model of

Namun, masih ada tantangan yang dihadapi oleh UMKM, seperti kurangnya sumber daya manusia, bahan baku, dan modal. Untuk meningkatkan daya saing mereka, UMKM perlu fokus pada pengembangan strategi yang lebih efisien, serta terus memonitor pesaing mereka untuk mendapatkan ide-ide inovatif. Selain itu, sektor UMKM harus berupaya untuk menciptakan solusi yang relevan untuk mengatasi masalah sosial dan ekonomi yang muncul akibat pandemi Covid-19.

Terdapat kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut yang lebih mendalam mengenai peran teknologi dalam mencapai keunggulan bersaing bagi UMKM selama pandemi. Hal ini dapat membantu UMKM dalam menghadapi tantangan teknologi yang semakin kompleks dan memanfaatkan potensi inovatif yang dimilikinya. Dengan demikian, sektor UMKM dapat terus tumbuh dan berkembang dalam menghadapi perubahan ekonomi dan sosial yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19.

creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>

- Au, AKM, & Tse, ACB (2016). Journal of International Consumer Marketing The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector : *Journal of*

- International Consumer Marketing* , 8(2) (May 2013), 77–87. [http://dx.doi.org/10.1300/J046v08n02\\_06](http://dx.doi.org/10.1300/J046v08n02_06)
- Bahtiar, RA (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Micro, Small and Medium Enterprises Sector and its Solutions. *Research Center of the Indonesian House of Representatives Expertise Board, Economics and Public Policy* , XIII (10), 19–24. [https://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info\\_singkat/Info Brief-XIII-10-II-P3DI-May-2021-1982.pdf](https://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info%20Brief-XIII-10-II-P3DI-May-2021-1982.pdf)
- Barney, JB (2016). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17 , 99–120.
- Bharadwaj, SV, & Fahy, J. (2016). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing* , 57 (4), 83–95.
- Covin, JG, Green, KM, & Slevin, DP (2016). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Academy of Management 2005 Annual Meeting: A New Vision of Management in the 21st Century, AOM 2005* , 57–81. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18778648>
- Cuevas-Vargas, H., & Parga-Montoya, N. (2022). How ICT usage affect frugal innovation in Mexican small firms. The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia Computer Science* , 199 , 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.028>
- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołab-Andrzejak, E., & Firgolska, A. (2019). Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management* , 41 (xxxx), 175–183. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.006>
- de Guimarães, JCF, Severo, EA, & de Vasconcelos, CRM (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production* , 174 , 1653–1663. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>
- Office of Cooperatives and SMEs, PJ (2022). *MSME Data Per Regency/City* . HOMELAND. <https://satudata.dinkop-umkm.jatengprov.go.id/data/umkm-kabkota>
- Eunike, K., & Utama, L. (2021). Factors Affecting the Performance of Culinary SMEs During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Managerial And Entrepreneurship* , 3 (3), 771. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13209>
- Feranita, NV, & Setiawan, HA (2018). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Impact of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on MSME Performance. *Scientific Magazine "DIAN ILMU,"* 18 (1), 54–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.37849/midi.v18i1.110>
- Ferreras-Méndez, JL, Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation* , 108 (February 2020). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>
- Fitriana, A., Setyanugraha, R. S., & Hasibuan, R. R. (2021). Pengelolaan Keuangan Keluarga dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Masyarakat yang Mandiri Kelurahan Teluk Kabupaten Banyumas. *Perwira Journal of Community Development*, 1(1), 37-41.

- Ghozali, I. (2015). *Structural Equation Modeling* (4th ed.). BP UNDIP.
- Greenley, GE (2016). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management* , 6 (1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00082.x>
- Hardilawati, W. Laura. (2020). MSME Survival Strategy in the Midst of the Covid-19 Pandemic *Journal of Accounting and Economics* , 10 (1), 89–98. <https://doi.org/10.37859/jae.v10i1.1934>
- Harris, L. (2016). Market Orientation And Performance: Objective And Subjective Empirical Evidence From Uk Companies. *Journal of Management Studies* , 38 (1), 17–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00226>
- Hasan, A. (2016). *Islamic Banking Marketing* . Indonesian Ghalia.
- Hasibuan, R. R., Qadaar, A., & Masrokhah, S. (2023). Analisis Pengaruh Kualitas Akademik Terhadap Kepuasan Peserta Didik LP3I Business Collage Purwokerto. *Jurnal E-Bis*, 7(1), 147-157
- Hasibuan, R. R., & Setyanugraha, R. S. (2021). Impact of the Company's Service Quality Dimension on Customer Customer Satisfaction at Imalez Multy Corp Cooperative. *Perwira International Journal of Economics & Business*, 1(1), 19-28.
- Hasibuan, R. R. (2021). Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Promosi, dan Tenaga Penjual terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Import Oriflame di Spo 1507. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 1-12.
- Hasibuan, R. R., & Pratiwi, A. R. (2021). Antecedent Repurchase Intention Aplikasi Shopee Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Mediasi Di Kabupaten Banyumas. *Tirtayasa Ekonomika*, 16(2), 253-265.
- Hasibuan, R. R., & Pratiwi, A. R. (2021). Antecedent Repurchase Intention Aplikasi Shopee Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Mediasi Di Kabupaten Banyumas. *Tirtayasa Ekonomika*, 16(2), 253-265.
- Hasibuan, R. R., Setyanugraha, R. S., Amelia, S. R., Arofah, A. A., & Pratiwi, A. R. (2021). Penyuluhan Pemanfaatan Air Nira Pohon Kelapa Menjadi Gula Semut untuk Meningkatkan Perkonomian Desa Kuripan Kabupaten Cilacap. *ETHOS: Jurnal Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat*, 9(1), 107-111.
- Hasibuan, R. R., Hasanah, Y. N., Dewi, R., & Purwatiningsih, P. (2023). Analisis Faktor yang Memengaruhi Loyalitas Pasien di Rumah Sakit Umum Daerah. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan*, 4(1), 1-9.
- Hasibuan, R. R., Setyanugraha, S., & Priambodo, A. (2019). Uji Kelayakan Bisnis dan Strategi Pemasaran Peningkatan Daya Jual Produk UMKM Gula Merah di Kecamatan Kesugihan. *Jurnal EBI*, 1(1).
- Hasibuan, R. R. (2023). The Impact of Dental Satisfaction Questionnaire (DSQ) and Word of Mouth on Patient Satisfaction Educational Dental and Oral Hospital. *Telaah Bisnis*, 23(2), 129-143.
- Hatta, IH (2015). Market Orientation, Entrepreneurship Orientation, Marketing Capability and Marketing Performance. *Journal of Management Applications (JAM)* , 13 (4), 654–660. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/815>
- Hernández-Perlines, F., Covin, JG, & Ribeiro-Soriano, DE (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research* , 126 (December 2020), 197–208.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.050>
- Hoskisson, RE, Hitt, MA, & Ireland, RD (2016). *Competing for advantage* .
- Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management* , 31 , 211–219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
- Koh, SCL, Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2016). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management and Data Systems* , 107 (1), 103–124. <https://doi.org/10.1108/0263557071071089>
- Kohli, AK, & Jaworski, BJ (2016). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* , 54 (2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation and Knowledge* , 6 (4), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>
- Lantu, DC, Triady, MS, Utami, AF, & Ghazali, A. (2016). Development of a Model for Increasing the Competitiveness of MSMEs in Indonesia: Quantitative Validation of the Model. *Journal of Technology Management* , 15 (1), 77–93. <https://doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.6>
- value and rareness. *African Journal of Business Management* , 5 (33), 12797–12809. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1179>
- Lee, YK, Kim, SH, Seo, MK, & Hight, SK (2015). Market orientation and business performance: Evidence from the franchising industry. *International Journal of Hospitality Management* , 44 , 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>
- Lestari, I., Astuti, M., Ridwan, H., Economics, F., Development, U., & Veterans, N. (2019). *245-Article Text-456-1-10-20190301* . 4 (1), 111–118.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, LD, & Dickson, PH (2017). Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice* , 41 (6), 973–998. <https://doi.org/10.1111/etap.12237>
- Mason, MC, Floreani, J., Miani, S., & Beltrame, F. (2015). Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on Smes' Performance. The Role of The Financing Structure. *Procedia Economics and Finance* , 23 (October 2014), 1649–1661. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00470-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00470-0)
- Migdadi, MM, Zaid, MKA, Yousif, M., Almestarihi, R., & Al-Hyari, K. (2017). An Empirical Examination of Knowledge Management Processes and Market Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance: Insights from Jordan. *Journal of Information and Knowledge Management* , 16 (1), 1–32. <https://doi.org/10.1142/S0219649217500022>
- Mukoffi, A., & As'adi, A. (2021). Characteristics of entrepreneurship, business capital and technological sophistication on the performance of MSMEs during the Covid-19 pandemic. *Journal of Paradigm Economics* , 16 (2), 235–246. <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i2.12>

- Mustikowati, RI, & Tysari, I. (2015). Entrepreneurship Orientation, Innovation, And Business Strategies To Improve Company Performance (Study on UKM Sentra Malang Regency). *Journal of MODERNIZED Economics* , 10 (1), 23. <https://doi.org/10.21067/jem.v10i1.771>
- Marketing* , 54 (4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Ozkaya, HE, Droge, C., Hult, GTM, Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing* , 32 (3), 309–318. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004>
- Papadas, KK, Avlonitis, GJ, Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research* , 104 (July), 632–643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.009>
- Priharti, RD V, Herlina, T., & Hakiki, N. (2021). The Influence of Market Orientation and Product Innovation on Competitive Advantage in the Creative Home Business Pt. Baturaja Cement. *Collegial* , 9 (1), 45–59. <http://journals.stiedwisakti.ac.id/ojs/index.php/kolegial/article/view/149%0Ahttp://journals.stiedwisakti.ac.id/ojs/index.php/kolegial/article/download/149/116>
- Puspasari, EL, & Rahardjo, ST (2017). The Influence of Entrepreneurship Orientation, Product Innovation, and Partner Support on Competitive Advantage. *Diponegoro Journal of Management* , 6 , 1–8.
- Qu, R. (2016). Market orientation and organizational performance linkage in Chinese hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* , 19 (12), 1399–1416. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10941665.2013.866580>
- Radyanto, MR, & Prihastono, E. (2020). Development of a Sustainable Business Assistance System for MSMEs Based on a Performance Management System. *Options* , 13 (1), 17. <https://doi.org/10.31315/opsi.v13i1.3467>
- Rua, OL, & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics* , 28 (2), 100194. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>
- Sandi, K., Hasibuan, R. R., & Ulya, W. (2023). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Loyalitas Konsumen Riset Di Business Center Purbalingga 3. *DFAME Digital Financial Accounting Management Economics Journal*, 1(1), 6-12.
- Satwika, NKP, & Dewi, NMWK (2018). The Influence of Market Orientation and Innovation on Competitive Advantage and Business Performance. *E-Journal of Unud Management* , 7 (3), 1481–1509.
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research* , 69 (5), 1928–1932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- Setyanugraha, S., & Hasibuan, R. R. (2020). ANTESEDEN LOYALITAS KONSUMEN DARI PEMBERIAN LAYANAN PRODUK INTERNET PT. LAXO. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 6(1), 21-30.
- Setyanugraha, R. S., Fitriana, A., & Hasibuan, R. R. (2021). Festival Wisata Online Sebagai Bentuk

- Komunikasi Pemasaran Dan Peningkatan Kinerja Keuangan UMKM Di Masa Pandemi Covid-19. *AGUNA: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(2), 54-62.
- Slamet Riyanto. (2018). ANALYSIS OF THE EFFECT OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND PERFORMANCE OF SMALL MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) IN MADIUN Slamet Riyanto Universitas PGRI Madiun Keywords: Internal Environment, External Environment, Competitive Advantage and P. *Journal of Business Management and Innovation* , 5 (3), 159– 168.
- Sumiati. (2019). Performance of Small and Medium Enterprises in the Manufacturing Sector of Malang City. *Journal of Theoretical and Applied Management | Journal of Theory and Applied Management* , 12 (3), 278–293.
- Suwono, S., & Hasibuan, R. R. (2022). Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal E-Bis*, 6(2), 606-619.
- Usvita, M. (2019). The Influence of Entrepreneurship Orientation and Market Orientation on Company Performance Through Competitive Advantage as an Intervening Variable (Survey on Food SMEs, Department of Industry and Trade, Padang City). In *Journal of Appreciation Economics* (Vol. 3, Issue 1, pp. 30–37). <https://doi.org/10.31846/jae.v3i1.186>
- Violinda, Q. (2018). Strategy and Competitive Advantage of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). (Case Study on MSMEs in Semarang). *Stability: Journal of Management and Business* , 1 (1). <https://doi.org/10.26877/sta.v1i1.2612>
- Wahyudi, TA (2018). Moderating Effect of Entrepreneurial Marketing Orientation on the Effect of Resources on Competitive Advantage. *Journal of Business And Communication* , 5 (April), 60–65.
- Wardi, Y., Susanto, P., & Abdullah, NL (2017). Entrepreneurial Orientation on the Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) West Sumatra: Analysis of the Moderating Role of Competition Intensity, Market Turbulence and Technology. *Journal of Technology Management* , 16 (1), 46–61. <https://doi.org/10.12695/jmt.2017.16.1.4>
- Yanto, J. (2021). The Effect of Entrepreneurship Orientation on MSME Performance in Greater Jakarta with Individualism as a Moderating Variable. *Journal of Business Management and Entrepreneurship* , 5 (2), 207. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i2.11233>