

# Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia

Terakreditasi Nasional Sinta 4 SK NO 3 / E / KPT / 2019  
<https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jibeka>

## INTEGRASI MENUJU INDUSTRI KREATIF YANG KUAT DAN DINAMIS

Widiya Dewi Anjaningrum  
Institut Teknologi dan Bisnis Asia, Indonesia

### INFO ARTIKEL

**DOI:**

10.32815/jibeka.v15i1.370

**ISSN:**

0126-1258

**ISSN-E:**

2620-875X

**KORESPONDENSI:**

widiya.dewi.a@gmail.com

### ABSTRACT

*The purposes of this study are to determine the direct and indirect effects of market and entrepreneurial orientation on competitive advantage through dynamic capabilities and to prove the role of dynamic capabilities as an intervening variable. This research is a field research study on creative industries in Malang, Indonesia. A sample of 100 respondents was selected by accidental sampling technique. Data was obtained through questionnaire survey and processed with Partial Least Square analysis. The results showed that market and entrepreneurial orientation had a positive and significant direct effect on competitive advantage, it also had an indirect effect through dynamic capabilities, and dynamic capabilities consisting is not able enough to mediate market and entrepreneurial orientation on the competitive advantage. An integration of market and entrepreneurial orientation to create high dynamic capabilities and strong competitive advantage is a must for creative industries. To become a strong industry that has high dynamic capabilities to compete, the creative industries should increase information acquisition so that products are more in line with customer expectations.*

**Keywords:** Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas dinamis dan untuk membuktikan peran kapabilitas dinamis sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan studi penelitian lapangan pada industri kreatif di Malang, Indonesia. Sampel sebanyak 100 responden dipilih dengan teknik *accidental sampling*. Data diperoleh melalui survei kuesioner dan diolah dengan analisis *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan kewirausahaan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, namun kurang berpengaruh secara tidak langsung melalui kapabilitas dinamis, dan kapabilitas dinamis ternyata kurang mampu memediasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Integrasi pasar dan orientasi kewirausahaan untuk menciptakan kemampuan dinamis yang tinggi dan keunggulan kompetitif yang kuat merupakan suatu keharusan bagi industri kreatif. Untuk menjadi industri yang kuat yang memiliki kemampuan dinamis yang tinggi untuk bersaing, industri kreatif harus meningkatkan perolehan informasi agar produknya lebih sesuai dengan harapan pelanggan.

**Kata Kunci:** Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kemampuan dinamis, keunggulan kompetitif



## Pendahuluan

Dunia industri saat ini sedang memasuki era baru yang ditandai dengan masifnya perkembangan teknologi informasi yaitu era “revolusi industri 4.0”. Salah satu keunggulan era ini adalah terciptanya lebih banyak pekerjaan dan investasi baru berbasis teknologi (Noor, 2018). Keunggulan tersebut sesuai dengan perekonomian kreatif Kota Malang, Indonesia yang memiliki 3 subsektor unggulan berupa (1) kuliner, (2) aplikasi dan game, dan (3) film, animasi dan video (Choirul, 2017). Sektor ekonomi kreatif masih diharapkan pemerintah menjadi tulang punggung perekonomian Kota Malang (Permana 2018) yang belum lama ini ditunjuk oleh Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) sebagai contoh kota kreatif di Indonesia. Pretensi tersebut merupakan keberhasilan kolaborasi penta-helix yang melibatkan masyarakat, pemerintah, akademisi, pengusaha, dan media dalam meningkatkan perkembangan ekonomi kreatif yang signifikan (Sasongko, 2019).

Karakter pasar yang berubah dengan cepat dan pertumbuhan industri kreatif yang signifikan juga menjadi ancaman bagi bisnis itu sendiri. Ancaman tersebut berupa persaingan yang ketat antar pelaku usaha sejenis di pasar lokal, nasional, bahkan internasional. Oleh karena itu, penting bagi setiap industri untuk memiliki keunggulan bersaing yang tepat agar dapat bertahan. Keunggulan kompetitif, menurut (Cegliński, 2017), adalah strategi keuntungan perusahaan yang berkolaborasi untuk bersaing lebih efektif di pasar. Strategi harus dirancang untuk mewujudkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama dan pasar baru.

Adapun salah satu cara untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut, menurut hasil penelitian (Naguib, Elsaid, & Elsaid, 2017), hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kapabilitas dinamis perusahaan. Intelektual perusahaan seringkali tidak cukup untuk mendukung kinerja yang signifikan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, dalam suatu lingkungan, kinerja yang unggul bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya ini, suatu proses yang disebut kemampuan dinamis (Aminu & Mahmood, 2015).

Konsep kapabilitas dinamis menurut (Ferreira, et al., 2020) merupakan bagian dari kompetensi yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk atau proses baru dan merespon perubahan kondisi pasar. (Tresna & Raharja, 2019) mengatakan bahwa wirausahawan tidak hanya sekedar menyesuaikan strategi internal untuk

merespon perubahan lingkungan, tetapi juga mampu mengembangkan kemampuan unik yang tidak dimiliki oleh kompetitor.

Di era ekonomi berbasis pengetahuan, seperti yang dikemukakan oleh He et al. (2018), perusahaan baru membutuhkan kemampuan dinamis untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat dengan meningkatnya ketidakpastian dalam lingkungan yang kompetitif. Di era digital ini, (Mikalef, Pateli, & Van De Wetering, 2016) menunjukkan bahwa fleksibilitas TI bertindak sebagai anteseden dari kemampuan dinamis yang dimungkinkan oleh TI. Pembentukan kapabilitas dinamis yang didukung TI ditemukan sebagai pendorong penting untuk kinerja kompetitif. Sedangkan Hou (Li, Li, Tsai, Lee, & Lee, 2019) mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis juga dipengaruhi oleh orientasi pasar.

Orientasi pasar, menurut (Slater, Sengupta, & Mohr, 2010) adalah proses dan aktivitas yang terkait dengan kreasi dan kepuasan pelanggan dengan terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sedangkan penelitian (Tope & Rosli, 2014) mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan mengacu pada orientasi strategis perusahaan, menangkap aspek kewirausahaan tertentu dari gaya pengambilan keputusan, metode, dan praktik (Mahmood & Hanafi, 2013). Dengan kata lain, orientasi kewirausahaan adalah proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan yang mengarah pada entri baru (Gupta & Gupta, 2015). Jadi, meskipun mengembangkan orientasi kewirausahaan tampaknya mahal, tetapi untuk lingkungan yang bergejolak itu akan menghasilkan manfaat bagi perusahaan yang beroperasi (Açıkdilli & Ayhan, 2013). Jadi, baik orientasi pasar maupun orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kapabilitas dinamis menurut hasil penelitian (Aljanabi & Noor, 2015).

Kesenjangan empiris terjadi pada hasil studi (Maruta, Andi, & Nanis, 2017) yang menemukan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Begitu pula dengan temuan (Sirivanh, Sukkabot, & Sateeraroj, 2014) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan berdampak positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Artinya, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan tidak hanya memengaruhi kapabilitas dinamis, tetapi juga memengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan. Sedangkan kapabilitas dinamis itu sendiri juga mempengaruhi keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan kapabilitas dinamis berpotensi menjadi mediator hubungan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan menuju keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui: (1) pengaruh orientasi pasar terhadap kapabilitas dinamis, (2) pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kapabilitas dinamis, (3) pengaruh langsung orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, (4) pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, (5) pengaruh kapabilitas dinamis terhadap keunggulan bersaing, (6) pengaruh orientasi pasar secara tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kemampuan dinamis, (7) pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap daya saing melalui kemampuan dinamis.

## Metode

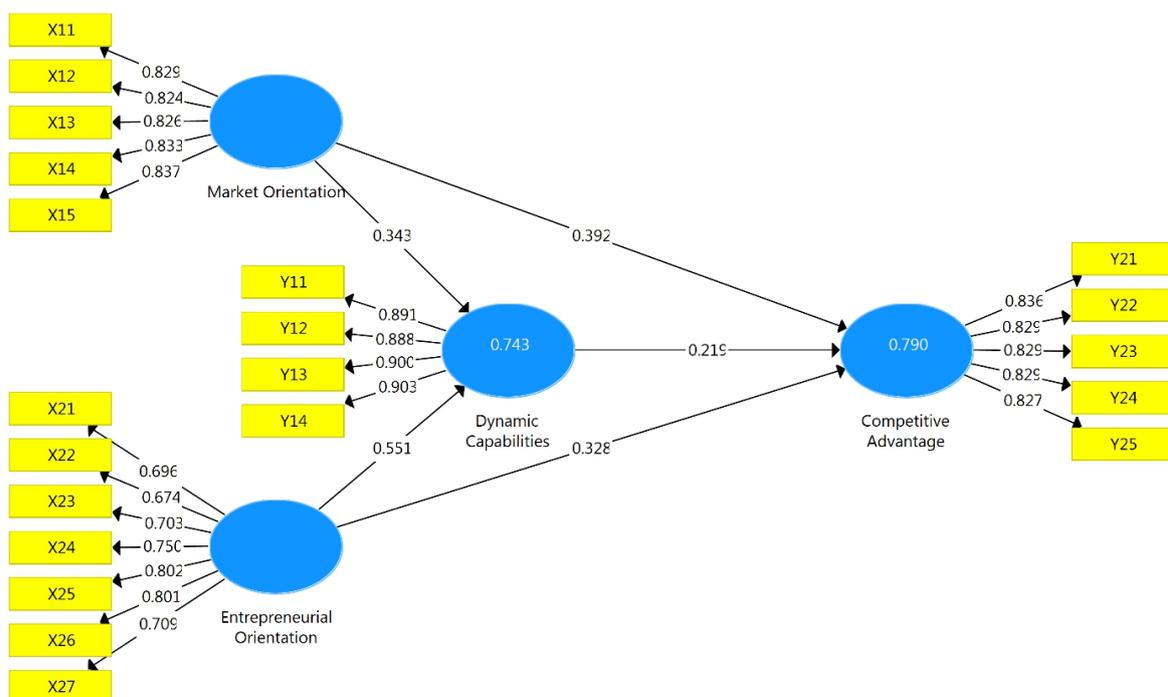
Objek penelitian ini adalah pengusaha industri kreatif di kota Malang, Indonesia. Sampel sebanyak 100 responden dipilih dengan teknik *accidental sampling*. Data diperoleh melalui survei kuesioner dengan skala 5 poin dan dianalisis menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)*. Variabel orientasi pasar (X1) diukur melalui indikator: fokus pelanggan (X11), perolehan informasi (X12), berbagi informasi dan pengetahuan (X13), pembelajaran organisasi (X14), koordinasi dan integrasi antar fungsi (X15) (Naguib et al., 2017). Variabel orientasi kewirausahaan (X2) diukur dengan indikator: proaktif: pertama memperkenalkan produk baru (X21), posisi bersaing (X22), Inovasi: penelitian & pengembangan (X23), inisiasi tindakan inovatif (X24), pengambilan risiko: risiko tinggi tinggi peluang kembali (X25), tindakan berani mencapai tujuan (X26), postur berani dan agresif (X27) (Cantaleano, Rodrigues, & Martins, 2018). Variabel Kemampuan Dinamis (Y1) diukur dengan indikator: kemampuan penginderaan (Y11), kemampuan absorpsi (Y12), kemampuan integratif (Y13), dan kemampuan inovatif (Y14). Variabel Keunggulan Kompetitif diukur dengan indikator: sulit ditiru (Y21), dapat diterapkan pada berbagai situasi (Y22), unik (Y23), berkelanjutan (Y24), unggul dalam persaingan (Y25) (Chukwuemeka & Onuoha, 2018).

## Hasil dan Diskusi

Analisis PLS dilakukan mengacu pada buku (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013) dan (Garson, 2016). Berdasarkan Gambar 1. Model Struktural, diketahui nilai R-square hubungan orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap kapabilitas dinamis adalah 0,743. Artinya, 74,3% kapabilitas dinamis dijelaskan oleh orientasi pasar dan kewirausahaan. Sedangkan nilai R-square orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis terhadap keunggulan bersaing adalah 0,790. Hal ini menunjukkan bahwa 79% keunggulan kompetitif industri kreatif dijelaskan oleh orientasi pasar, orientasi

kewirausahaan, dan kapabilitas dinamis. Pengaruh langsung orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing adalah 0,392, sedangkan pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas dinamis adalah 0,466. Koefisien jalur orientasi pasar menuju kapabilitas dinamis bertanda positif sebesar 0,343, orientasi kewirausahaan terhadap kapabilitas dinamis sebesar 0,551, koefisien jalur orientasi pasar menuju keunggulan bersaing bertanda positif sebesar 0,393, orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,328, dan kapabilitas dinamis. koefisien jalur menuju keunggulan bersaing bertanda positif sebesar 0,215. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut bertanda positif dan berdasarkan nilai t-statistik di setiap hubungan tersebut yang kurang dari 0,05 terbukti signifikan.

Gambar 1. Model Struktural



Jadi, orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis, orientasi pasar berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan kapabilitas dinamis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Sementara itu tidak langsung dari orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas dinamis adalah 0,075. Sedangkan pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas dinamis sebesar 0,121.

Dengan demikian, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas dinamis, namun pengaruh tidak langsung ini relative kecil dibandingkan pengaruh langsungnya. Sehingga data yang ada belum cukup mampu membuktikan peran kapabilitas dinamis sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini juga ditunjukkan dengan nilai t-statistik yang kurang dari 0,05 sehingga hubungan tidak langsung tersebut tidak signifikan.

Pada level indikator, rata-rata industri kreatif, orientasi pasar yang diterapkan lebih fokus pada koordinasi dan integrasi antar personalitas perusahaan (koordinasi lintas fungsi), tetapi kurang mengumpulkan, mensintesis dan merespon informasi dari pelanggan untuk menciptakan produk atau pengembangan produk baru yang memenuhi harapan pelanggan (akuisisi informasi). Sedangkan orientasi kewirausahaan, dapat dikatakan bahwa rata-rata industri kreatif di Kota Malang cukup berani mengambil peluang *return* tinggi yang berisiko tinggi dan berani mencapai tujuan, namun kurang proaktif, baik dalam memperkenalkan produk baru maupun mengkaji posisi kompetitor. Sedangkan untuk kapabilitas dinamis, rata-rata industri kreatif di Malang memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk atau pasar baru, tetapi kurang memiliki kemampuan untuk mengenali informasi baru, secara eksternal, mengasimilasinya, dan menerapkannya pada kapabilitas absorpsi. Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh rata-rata industri kreatif di Kota Malang lebih sulit untuk ditiru, tetapi cenderung tidak unggul dalam persaingan.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis. Semakin tinggi orientasi pasar, maka semakin tinggi pula kapabilitas dinamis industri kreatif. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Aljanabi & Noor, 2015) yang mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis dipengaruhi oleh orientasi pasar. Orientasi pasar juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dimana semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi pula tingkat kompetitifnya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Maruta et al., 2017) dan (Pardi, et al., 2014) yang menunjukkan bahwa orientasi pasar mempengaruhi keunggulan bersaing. Kemampuan dinamis juga terbukti berpengaruh pada keunggulan bersaing, dimana temuan tersebut mengikuti secara tajam hasil penelitian (Naguib et al., 2017) yang menjelaskan bahwa untuk memperkuat keunggulan bersaing suatu industri harus memiliki kapabilitas yang dinamis. Jadi, orientasi pasar, memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas dinamis.

Orientasi pasar yang dimiliki oleh rata-rata industri kreatif di Malang adalah mengutamakan koordinasi antar fungsi dan integrasi atau koordinasi lintas fungsi, kemudian pembelajaran organisasi karena industri kreatif tergolong usaha mikro dan kecil, bahkan diantaranya tergolong start up. bisnis. Beberapa industri kreatif masih belum fokus pada pelanggan, dan masih kurang kemauan untuk lebih terbuka, berbagi informasi dan pengetahuan. Hal yang paling kurang adalah perolehan informasi, baik antara personel dalam satu industri dengan yang lain, karena masih belum memiliki kesadaran akan pentingnya mengikuti keinginan pelanggan dalam proses produksi suatu produk kreatif. Hal inilah yang membuat banyak produk kreatif masih belum begitu laris di pasaran.

Kemampuan dinamis yang dimiliki oleh pengusaha industri kreatif, yang paling kuat adalah kemampuan inovatif, kemudian kemampuan integratif. Jadi, sebenarnya industri memiliki daya inovasi yang tinggi, mampu mengembangkan produk yang sudah ada dan mengembangkan pasar baru, sayangnya hal ini tidak diimbangi dengan orientasi pasar yang berfokus pada pelanggan, sehingga sehebat hasil inovasi jika tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan laku di pasaran. Industri juga dapat mengintegrasikan setiap masukan, saran, dan pemikiran setiap orang di dalam tim. Sayangnya, hal ini juga tidak diimbangi dengan kemauan untuk lebih terbuka, berbagi informasi dan pengetahuan, serta perolehan informasi. Industri kreatif kurang memiliki kemampuan *sensing* yaitu kemampuan merasakan lingkungan dan memahami kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar lebih baik dari kompetitor. Hal ini sejalan dengan orientasi pasar dimana fokus pada pelanggan masih kurang. Industri kreatif juga kurang memiliki daya serap, yaitu kemampuan mengenali informasi baru, eksternal, mengasimilasinya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial.

Orientasi kewirausahaan dalam penelitian ini terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis. Semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka semakin tinggi pula kapabilitas dinamisnya. Hasil ini sejalan dengan temuan (Tope & Rosli, 2014) yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis berkaitan erat dengan orientasi kewirausahaan. Temuan ini juga mendukung penuh hasil penelitian (Aljanabi & Noor, 2015) yang mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan.

Di sisi lain, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini sejalan dengan pernyataan (Sirivanh et al., 2014) dan (Yaseen Zeebaree & Siron, 2017) yang

menjelaskan tentang dampak positif yang diciptakan oleh orientasi kewirausahaan pada keunggulan bersaing. Dan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kapabilitas dinamis juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Jadi, orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh kuat terhadap keunggulan bersaing. Walau pengaruh secara tidak langsung melalui kapabilitas dinamis tidak menunjukkan bukti kuat, namun kapabilitas dinamis sendiri memiliki peran yang cukup penting bagi keunggulan bersaing. Jadi baik orientasi kewirausahaan maupun kapabilitas dinamis merupakan dua faktor yang sangat penting diperhatikan dalam proses peningkatan keunggulan bersaing produk industri kreatif. Sebagaimana pernyataan (Tope & Rosli, 2014) yang menyadari bahwa inilah saatnya untuk menawarkan solusi berkelanjutan bagi UKM, khususnya dengan memperkenalkan orientasi kewirausahaan dan kapabilitas dinamis sebagai variabel kunci dalam pengembangan UMKM. Kemampuan dinamis memfasilitasi berbagai jenis inovasi yang pada gilirannya meningkatkan kinerja industri (Zhou, Zhou, Feng, & Jiang, 2017).

Orientasi kewirausahaan industri kreatif yang paling kuat berupa keberanian mengambil risiko tinggi peluang pengembalian tinggi dan tindakan berani untuk mencapai tujuan. Ini akan lebih berhasil jika fokus pada pelanggan juga sangat kuat. Inovasi melalui riset & pengembangan serta inisiasi tindakan inovatif relatif tinggi, serta postur pemberani dan agresif juga relatif tinggi, yang menjadikan kemampuan berinovasi juga tinggi. Namun yang kurang di industri kreatif adalah bersikap proaktif, yaitu menjadi yang pertama memperkenalkan produk baru dan memantau posisi kompetitif. Sedangkan keunggulan bersaing yang merupakan kekuatan industri kreatif rata-rata sulit untuk ditiru. Hal ini dikarenakan kemampuan inovasinya yang tinggi, industri kreatif dapat menciptakan produk yang tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Produk yang dihasilkan juga berlaku untuk berbagai situasi, unik, dan berkelanjutan. Sayangnya, karena kurang fokus pada pelanggan, masih belum mampu menjadi yang diunggulkan dalam persaingan.

Pada akhirnya, integrasi pasar dan orientasi kewirausahaan untuk menciptakan kapabilitas dinamis tinggi dan keunggulan kompetitif yang kuat merupakan suatu keharusan bagi industri kreatif. Tentunya hal ini perlu didukung penuh oleh pemerintah, pengusaha, komunitas, media dan akademisi dalam kerjasama sinergis penta-helix.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar dan kewirausahaan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keunggulan

bersaing, juga berpengaruh secara tidak langsung melalui kapabilitas dinamis, dan kapabilitas dinamis yang terdiri dari sensing, absorptive, integrative, dan inovatif. kapabilitas mampu memediasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Untuk menjadi industri kuat yang memiliki kapabilitas dinamis tinggi dan berdaya saing, maka industri kreatif harus meningkatkan perolehan informasi agar produk lebih sesuai dengan ekspektasi pelanggan dan bertindak proaktif dalam memperkenalkan produk baru.

## Referensi

- Açıkdilli, G., & Ayhan, D. Y. (2013). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Orientation in the New Product Development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 144–150.
- Aljanabi, A. Q. R. A., & Noor, N. A. M. (2015). The Mediating Role of Market Orientation on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity and Technological Innovation Capabilities. *Asian Social Science*, 11(5), 219–234. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n5p219>
- Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015). Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443–456. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2015.443.456>
- Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). the Mediating Effect of Proactive Market Orientation Capability in Entrepreneurial Orientation and Service Innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(1), 1–27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180038>
- Cegliński, P. (2017). the Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. *Journal of Positive Management*, 7(3), 57. <https://doi.org/10.12775/jpm.2016.016>
- Choirul, M. (2017). Aplikasi Game dan Kuliner Jadi Andalan Industri Kreatif Kota Malang. *Malang Voice*, p. 6. Retrieved from <https://malangvoice.com/aplikasi-game-dan-kuliner-jadi-andalan-industri-kreatif-kota-malang/>
- Chukwuemeka, O. W., & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(3), 7–14. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1001>
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2020). Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm ' s Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability. *Journal of The Knowledge Economy*.
- Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models. In *Statistical Associates Publishing Publishing* (2016 Editi). <https://doi.org/10.3726/978-3-0353-0280-6/8>
- Gupta, V., & Gupta, A. (2015). The Concept of Entrepreneurial Orientation. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 11(2), 55–137. <https://doi.org/10.1561/03000000054>

- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). Multivariate Data Analysis. In *Exploratory Data Analysis in Business and Economics* (Seventh Ed). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3)
- Li, L., Li, G., Tsai, F.-S., Lee, H.-Y., & Lee, C.-H. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility on Service Innovation Performance: The Role of Dynamic Capability for Sustainability. *Sustainability*, 11(10), 2739. <https://doi.org/10.3390/su11102739>
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a Mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Maruta, I. G. N. A., Andi, S., & Nanis, S. (2017). The Effect of Market Orientation , Entrepreneurship Orientation , and Imitation Strategy on Competitive Advantage ( Study on SME of Leather Bag and Suitcase in East Java ). *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 24–35.
- Mikalef, P., Pateli, A., & Van De Wetering, R. (2016). IT Flexibility and Competitive Performance: The Mediating Role of IT-Enabled Dynamic Capabilities. In *Research Paper*. Retrieved from [http://aisel.aisnet.org/ecis2016\\_rphhttp://aisel.aisnet.org/ecis2016\\_rp/176](http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rphhttp://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/176)
- Naguib, A. N., Elsaid, E., & Elsaid, A. M. (2017). The Impact of Dynamic Capabilities on Sustainable Competitive Advantage in the Pharmaceutical Sector in Egypt. *Business and Management Research*, 6(2), 1. <https://doi.org/10.5430/bmr.v6n2p1>
- Noor, A. R. (2018). Revolusi Industri 4.0 di Era Digital, Indonesia Siap? *Inet.Detik.Com*, pp. 1–2. Retrieved from <https://inet.detik.com/business/d-4033692/revolusi-industri-40-di-era-digital-indonesia-siap>
- Pardi, Suharyono, Imam, S., & Zainul, A. (2014). The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(21), 2222–2839.
- Sasongko, D. (2019). Kota Malang dan Palembang Terpilih Sebagai Kota Kreatif Indonesia. *Merdeka.Com*, pp. 1–3. Retrieved from <https://www.merdeka.com/peristiwa/kota-malang-dan-palembang-terpilih-sebagai-kota-kreatif-indonesia.html>
- 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.
- Slater, S. F., Sengupta, S., & Mohr, J. J. (2010). *Market Orientation* (pp. 1–10). pp. 1–10. <https://doi.org/10.1177/031289620002500201>
- Tope, S. A., & Rosli, M. (2014). Integration of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities in Dynamic Environment of Small and Medium Enterprises : A Case of Nigerian Export Firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(10), 1–11.
- Tresna, P. W., & Raharja, S. J. (2019). Effect of Entrepreneurial Orientation, Product Innovation and Competitive Advantage on Business Performance in Creative Industries in Bandung City, Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(3), 51–60.
- Yaseen Zeebaree, M. R., & Siron, R. B. (2017). International Review of Management and Marketing The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage

Moderated by Financing Support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43–52. Retrieved from <http://www.econjournals.com>

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2017). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *Journal of Management and Organization*, (April), 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>