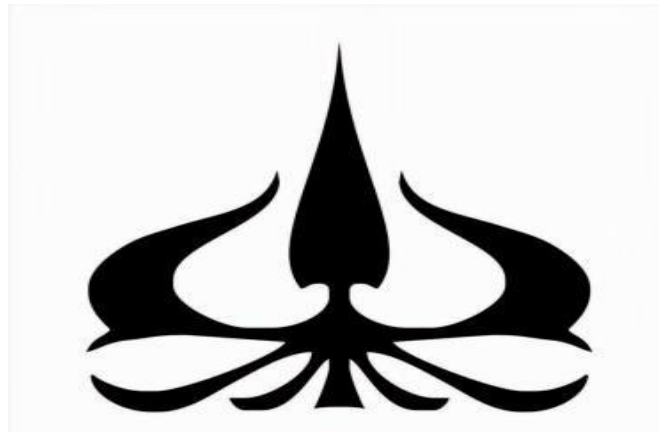


DISERTASI

***Pengaruh Competitive Intensity, Organizational Slack,
Entrepreneurial Orientation dan Knowledge Management terhadap
Organizational Performance yang dimediasi Innovation pada
UMKM Kuliner di Wilayah Depok***

Usulan Penelitian Untuk Disertasi S3



Disusun Oleh:

ARI SULISTYOWATI

NPM: 222021715002

**UNIVERSITAS TRISAKTI
PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN STRATEJIK
2024**



PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI UNIVERSITAS TRISAKTI

TANDA PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Ari Sulistyowati
NIM : 222021715002
Angkatan : 9
Konsentrasi : Strategic Management
Judul Disertasi : Pengaruh *Competitive Intensity*, *Organizational Slack*,
Entrepreneurial Orientation dan *Knowledge Management*
terhadap *Organizational Performance* yang Dimediasi
Innovation Pada UMKM Kuliner di Wilayah Depok

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Berdasarkan hasil Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, yang dilaksanakan pada tanggal 9 Januari 2024, maka dengan ini disertasi telah disetujui oleh komisi Promotor.

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Dr. Yolanda Masnita Siagian, M.M., CIRR</u> (Ketua)		
<u>Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA</u> (Promotor)		
<u>Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP</u> (Co-Promotor)		
<u>Dr. Husna Leila Yusran, MM, CMA, CPM</u> (Anggota)		
<u>Dr. Wahyuningsih, ME, MPhil, CRP, CPSCM</u> (Anggota)		
<u>Dr. Aekram Faisal, MM</u> (Anggota)		
<u>Dr. Indra Siswanti, PhD</u> (Penguji Luar)		

SURAT PERNYATAAN



UNIVERSITAS TRISAKTI

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI

Sekretariat : Gedung Hendriawan Sct Lt. VI, Kampus A Universitas Trisakti
Jl. Kyai Tapa, Jakarta 11440, Telp : 56969211, 5663232, ext. 8336, Fax : 56999211

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ari Sulistyowati
NIM : 222021715002
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi
Konsentrasi : Manajemen Strategik

Adalah peserta Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang jika dalam hasil karya ilmiah saya ini terdapat unsur-unsur plagiat.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 26 Januari 2024


Ari Sulistyowati

KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera untuk kita semua,

Dengan mengucapkan puji syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berkah dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul: ***Pengaruh Competitive Intensity, Organizational Slack Entrepreneurial Orientation dan Knowledge Management terhadap Organization Performance yang Dimediasi Innovation pada UMKM Kuliner di Wilayah Depok.***

Menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dengan dukungan baik secara moril dan material dalam proses penyusunan disertasi ini. Pada kesempatan ini disampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada Prof. Dr. Farida Jafar, M.E, Ph.D selaku Promotor atas bimbingan, masukan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan disertasi dan Prof. Dr. Willy Arafah, M.M., D.B.A dan Dr. Justine Tanuwijaya, MBA,CHRMP selaku Co-Promotor yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan hingga selesainya disertasi ini. Semua bantuan dan dukungan yang telah diterima kepada:

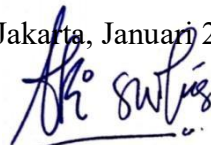
1. Bapak Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA sebagai Rektor Universitas Trisakti
2. Ibu Dr. Yolanda Masnita MM., CIRR, CMA, CPM (Asia) sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti.
3. Bapak Prof. Dr. Tulus Tambunan, M.A sebagai Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti
4. Bapak Prof. Dr. Willy Arafah, M.M., D.B.A sebagai Ketua Konsentrasi Strategik Manajemen Universitas Trisakti.

5. Bapak / Ibu sebagai Tim Penguji Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Manajemen Strategik yang telah memberikan koreksi, masukan untuk penyempurnaan hasil penelitian, hingga selesainya disertasi ini.
6. Seluruh dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Manajemen Strategik yang telah mengajar dan membimbing, hingga selesainya disertasi ini.
7. Segenap Staf dan Sekretariat Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Manajemen Strategik Universitas Trisakti, atas semua dukungan, bantuan dan koordinasinya selama proses belajar.
8. Eyang Sepuh, Papi, Oom Uud, Bulik, Budi Keluarga besar Yayasan Wisma Charan, Keluarga besar Omah Gupolo, yang senantiasa mendampingi dan menguatkan untuk terus bersemangat menyelesaikan disertasi ini.
9. Rekan-rekan Mahasiswa Program S3 *Strategic Management* angkatan 9 atas kerjasama dan kebersamaannya selama mengikuti kegiatan perkuliahan hingga selesai.
10. Segenap mitra asosiasi UMKM Kuliner Depok yang luar biasa mendukung dan membantu dalam penyelesaian disertasi ini.
11. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, tetapi telah berkontribusi dalam penyelesaian disertasi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Akhir kata, Semoga disertasi ini bisa memberikan berkah dan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, serta memberikan peluang terhadap penelitian berikutnya.

Salam Hormat.

Jakarta, Januari 2024



Ari Sulistyowati

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja bisnis UMKM kuliner di wilayah kota Depok yang dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh beberapa variabel yaitu *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, dan *innovation*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan analisis multivariat untuk menguji statistik deskriptif dan statistik diferensial untuk menguji hipotesis. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) berbasis PLS (*Partial Least Square*). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 771 pelaku usaha kuliner, sampel yang digunakan sebanyak 231 UMKM kuliner di wilayah Depok dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Berdasarkan hasil penelitian ini, hubungan antar variabel baik secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh positif. Variabel Independent yaitu *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, terhadap variabel mediasi yaitu *innovation* memiliki pengaruh positif. Namun demikian dari variabel yang diuji secara langsung yang memiliki dampak dan pengaruh yang besar di dalam peningkatan kinerja usaha yaitu variabel *innovation* dan variabel *entrepreneurial orientation*. Hal yang sama juga ditemukan pada variabel mediasi yaitu *innovation* terhadap variabel dependent yaitu *organizational performance* memiliki pengaruh positif. Namun demikian dari variabel yang diuji secara tidak langsung yang memiliki dampak dan pengaruh yang besar di dalam peningkatan kinerja usaha yaitu variabel *entrepreneurial orientation* yang dimediasi *innovation*. Keterbatasan dalam penelitian ini hanya membahas beberapa variabel RBV yang berkaitan dengan kinerja internal pelaku bisnis UMKM yang meliputi *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, *innovation*, dan *organizational performance* dimana variabel-variabel yang dibahas lebih menekankan pada sistem kinerja pelaku UMKM dalam menjalankan proses bisnisnya. Objek penelitian dibatasi hanya pada UMKM bidang kuliner di kota Depok - Jawa Barat. Dari hasil penelitian ini memberikan temuan beberapa hal yang menjadi pertimbangan bagi para pelaku usaha UMKM untuk meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan beberapa indikator di setiap variabel yang diteliti untuk menjadi acuan di dalam pengembangan kinerja pelaku usaha UMKM. Penelitian ini menyajikan beberapa uji variabel RBV untuk melihat keterkaitan dan pengaruh baik secara langsung dan tidak langsung. Dimana penelitian sebelumnya tidak secara keseluruhan di dalam meneliti variabel RBV.

Kata kunci: *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, *innovation*, *organizational Performance*

Abstract

The purpose of this study is to measure the business performance of culinary MSMEs in the Depok city area which is influenced either directly or indirectly by several variables, namely competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management, and innovation. This study uses data analysis techniques with multivariate analysis to test descriptive statistics and differential statistics to test hypotheses. The analytical tool used in processing data uses SEM (Structural Equation Model) based on PLS (Partial Least Square). The population in this study was 771 culinary business actors, and the sample used was 231 culinary MSMEs in the Depok area using the purposive sampling method. Based on the results of this study, the relationship between variables both directly and indirectly has a positive influence. Independent variables, namely competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, and knowledge management, on the mediating variable, namely innovation, have a positive influence. However, the variables tested directly that have a large impact and influence on improving business performance are innovation variables and entrepreneurial orientation variables. The same thing is also found in the mediating variable, namely innovation on the dependent variable, namely organizational performance, has a positive influence. However, of the variables tested indirectly that have a large impact and influence in improving business performance, namely the entrepreneurial orientation variable mediated by innovation. The limitations of this study only discusses several RBV variables related to the internal performance of MSME business actors which include competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management, innovation, and organizational performance where the variables discussed emphasize the performance system of MSME actors in carrying out their business processes. The object of research is limited to culinary MSMEs in the city of Depok - West Java. The results of this study provide findings of several things that are considered for MSME business actors to improve their performance by paying attention to several indicators in each variable studied to become a reference in developing the performance of MSME business actors. This study presents several RBV variable tests to see the relationship and influence both directly and indirectly. In comparison, previous research did not entirely examine RBV variables.

Keywords: competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management, innovation, organizational performance.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Surat Pernyataan.....	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	20
1.3 Tujuan Penelitian.....	22
1.4 Manfaat Penelitian.....	23
1.5 Sistematika Penulisan.....	24
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	26
2.1 Landasan Teori	26
2.1.1 <i>Grand Theory, Middle Theory, Applied Theory</i>	27
2.2 Penelitian Terdahulu	47
2.3 Rerangka Konseptual	54
2.4 Pengembangan Hipotesis	57
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	70
3.1 Rancangan Penelitian	70
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	70
3.3 Pengukuran Variabel	76
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	76
3.4.1 Populasi dan Sampel	77

3.5 Metode Analisis Data	79
3.5.1 Menilai <i>Outer Model</i> dan <i>Measurement Model</i>	82
A. Uji Validitas	82
B. Uji Reliabilitas	98
3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	100
3.6.1 Teknik Analisis Data.....	100
3.6.2 Struktur <i>Inner Model</i>	101
3.6.3 Uji Hepotesis	102
3.6.4 Pengembangan Diagram Jalur (<i>Path Diagram</i>).....	102
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	103
4.1 Karakteristik Responden.....	103
4.2 Statistik Deskriptif.....	109
4.3 Analisis Hasil Penelitian.....	113
4.3.1 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	113
4.3.1.1 <i>R-Square</i>	113
4.3.1.2 <i>Q-Square</i>	114
4.3.1.3 <i>F-Square</i>	115
4.3.2 Uji Hipotesis	117
4.3.2.1 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	118
4.3.2.2 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	122
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	124

BAB 5 SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN

DAN SARAN	149
5.1 Simpulan	149
5.2 Implikasi	152
5.3 Keterbatasan.....	155
5.4 Saran untuk penelitian selanjutnya	155
DAFTAR PUSTAKA	156

LAMPIRAN

Daftar Tabel

1.1 Kriteria UMKM di Indonesia.....	5
2.1. Penelitian Terdahulu	48
2.2. Perbandingan Penelitian dengan Penelitian sebelumnya	52
3.1. Definisi dan Operasional Variabel	71
3.2. Skor Skala <i>Likert</i>	73
3.3 Data Peserta Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kuliner Depok...	77
3.4. Perhitungan Jumlah Sampel Dalam Penelitian	79
3.5. Kriteria dalam PLS.....	80
3.6 Hasil <i>Outer Loading Competitive Intensity</i>	85
3.7 Hasil <i>Outer Loading Organizational Slack</i>	86
3.8 Hasil <i>Outer Loading Entrepreneurial Orientation</i>	87
3.9 Hasil <i>Outer Loading Knowledge Management</i>	88
3.10 Hasil <i>Outer Loading Innovation</i>	89
3.11 Hasil <i>Outer Loading Organizational Performance</i>	90
3.12 Hasil <i>Cross Loading Competitive Intensity</i>	91
3.13 Hasil <i>Cross Loading Organizational Slack</i>	92
3.14 Hasil <i>Cross Loading Entrepreneurial Orientation</i>	93
3.15 Hasil <i>Cross Loading Knowledge Management</i>	94
3.16 Hasil <i>Cross Loading Innovation</i>	95
3.17 Hasil <i>Cross Loading Organizational Performance</i>	96
3.18 Hasil AVE.....	97
3.19 Hasil <i>Composite Reliability</i>	99
3.20 Pengujian <i>Inner Model</i>	101

4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jender.....	103
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	104
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	105
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjalankan Usaha	106
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan	107
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Asset.....	108
4.7 Statistik Deskriptif <i>Competitif Intensity</i>	109
4.8 Statistik Deskriptif <i>Organizational Slack</i>	110
4.9 Statistik Deskriptif <i>Entrepreneurial Orientation</i>	110
4.10 Statistik Deskriptif <i>Knowledge Management</i>	111
4.11 Statistik Deskriptif <i>Innovation</i>	112
4.12 Statistik Deskriptif <i>Organizational Performance</i>	112
4.13 Hasil <i>R-Square</i>	113
4.14 Hasil Uji <i>F-Square</i> (Variabel Mediasi <i>Innovation</i>)	115
4.15 Hasil Uji <i>F-Square</i> (Variabel <i>Performance</i>).....	116
4.16 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	118
4.17 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	122

Daftar Gambar

1.1 Kondisi Eksisting UMKM di Indonesia.....	4
1.2 Peta Kota Depok	8
1.3 Grafik Pertumbuhan UMKM Kuliner.....	10
2.1 Kerangka Teoritis.....	31
2.2 Rerangka Konseptual	56
3.1 PLS <i>Path</i> Model Penelitian.....	81
3.2 <i>Path Uji Outer</i> Model SmartPls 3.0.....	84
4.1 Hasil <i>Bootstrapping</i> Model PLS	117

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam pengembangan ekonomi nasional di Indonesia, yang menjadi prioritas yaitu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Moeuf *et al.*, 2018) Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) menjadi tulang punggung sistem ekonomi kerakyatan untuk mengurangi permasalahan kemiskinan dan pengembangannya mampu memperluas basis ekonomi serta dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan perekonomian daerah dan ketahanan ekonomi nasional. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dikenal sebagai akronim dari Usaha Mikro, Kecil, Menengah (Al Farisi *et al.*, 2022). Namun, jika diruntut dari definisi dan sudut pandang yang berbeda, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) memiliki pengertian yang jauh lebih luas. Bagi pelaku usaha, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) adalah bisnis atau usaha yang dijalankan oleh perseorangan, rumah tangga, maupun badan usaha kecil (Hidayat *et al.*, 2022). Menurut UUD 1945 kemudian dikuatkan melalui TAP MPR NO.XVI/MPR-RI/1998 tentang Politik Ekonomi dalam rangka Demokrasi Ekonomi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat yang mempunyai kedudukan, peran, dan potensi strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin seimbang, berkembang, dan berkeadilan. Selanjutnya dibuatlah pengertian Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) melalui UU No.9 Tahun 1999 dan karena keadaan perkembangan yang

semakin dinamis dirubah ke Undang-Undang No.20 Pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah maka pengertian disingkat dengan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang- Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang- Undang ini.
4. Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

5. Dunia Usaha adalah Usaha Mikro, Usaha Kecil, Usaha Menengah, dan Usaha Besar yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia dan berdomisili di Indonesia.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan penopang perekonomian bangsa (Sedyastuti, 2018). Melalui kewirausahaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) berperan sangat penting dalam menekan angka pengangguran, menyediakan lapangan kerja, mengurangi angka kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan dan membangun karakter bangsa. (Setyanto *et al.*, 2015) Selain itu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting di dalam pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) (Ndiaye *et al.*, 2018; Tong Ha *et al.*, 2018; Xuan Luan & Thanh Tung, 2019). Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memainkan peran penting dalam kemajuan ekonomi, modern dan sosial suatu bangsa. (Appiah *et al.*, 2019; Adanlawo, E. F., & Vezi-Magigaba, M. (2022)). Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi bagian penting dalam ekonomi dunia melalui kontribusinya terhadap PDB dan meningkatkan standar hidup bagi warga negara. Secara umum, negara maju memiliki 90% pelaku usaha di bagian Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dan menjadi salah satu alasan penting dalam perekonomian suatu negara. (Tong Ha *et al.*, 2018).

Menurut data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (KUKM) tahun 2021, jumlah pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sebanyak 64,2 juta atau 99,99% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. Daya serap tenaga kerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah sebanyak

117 juta pekerja atau 97% dari daya serap tenaga kerja dunia usaha. Sementara itu kontribusi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terhadap perekonomian nasional (PDB) sebesar 61,1%, dan sisanya yaitu 38,9% disumbangkan oleh pelaku usaha besar yang jumlahnya hanya sebesar 5.550 atau 0,01% dari jumlah pelaku usaha. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tersebut didominasi oleh pelaku usaha mikro yang berjumlah 98,68% dengan daya serap tenaga kerja sekitar 89%. Sementara itu sumbangan usaha mikro terhadap PDB hanya sekitar 37,8%. Dari data tersebut, Indonesia mempunyai potensi basis ekonomi nasional yang kuat karena jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terutama usaha mikro yang sangat banyak dan daya serap tenaga kerja sangat besar. (kemenkeu.go.id,2021)



Gambar 1.1 Kondisi Eksisting Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia

Sumber: kemenkeu.go.id (2021)

Belum kokohnya fundamental perekonomian Indonesia saat ini mendorong pemerintah untuk terus memberdayakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Cenamor *et al.*, 2019; Jarad, 2020). Sektor ini mampu menyerap tenaga kerja cukup besar dan memberi peluang bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan yang lebih

cenderung menggunakan modal besar (*capital intensive*). Eksistensi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memang tidak dapat diragukan lagi karena terbukti mampu bertahan dan menjadi roda penggerak ekonomi, terutama pasca krisis ekonomi (Aryansyah *et al.*, 2020). Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) juga menghadapi banyak permasalahan salah satunya berkaitan dengan, sumber daya manusia yang rendah dan minimnya penguasaan ilmu tentang teknologi. (Sedyastuti, 2018)

Berdasarkan Peraturan pemerintah yang tertuang dalam PP No.7 Tahun 2021 memuat beragam regulasi kebijakan pada aspek kemudahan pendirian usaha, perizinan, fasilitas, akses pembiayaan, akses ke rantai pasok, sampai akses pasar bagi koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Tabel 1.1 Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia

Jenis Usaha	Kriteria	
	Aset Kekayaan (Tidak Termasuk tanah dan bangunan)	Penjualan Tahunan
Usaha Mikro	Maksimal 1M	Maksimal 2M
Usaha Kecil	1M-5M	2M-15M
Usaha Menengah	5M – 10M	15M -50 M

Sumber : PP No.7 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Pasal 35-36 (2021)

Pada tabel di atas terlihat bahwa:

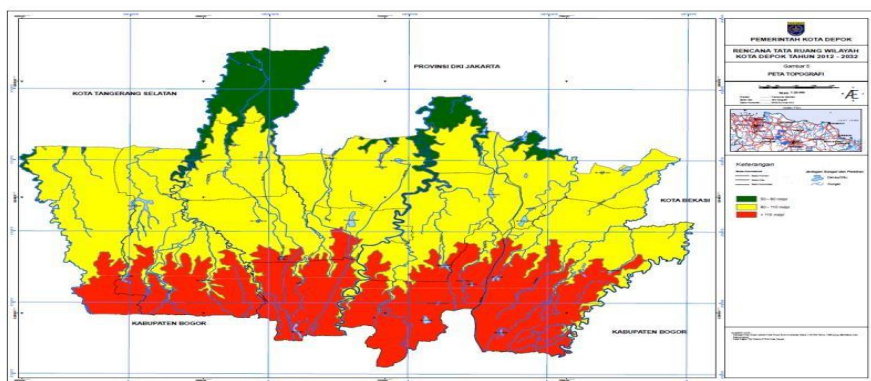
- a) Usaha mikro adalah usaha yang dimiliki perorangan atau badan usaha perorangan yang mempunyai hasil penjualan tahunan hingga maksimal Rp 2 Milyar.
- b) Usaha kecil adalah usaha produktif yang berdiri sendiri serta dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang mempunyai hasil penjualan tahunan Rp 2Milyar – Rp 15 Milyar.
- c) Usaha menengah adalah usaha produktif yang dimiliki perorangan dan tidak dimiliki oleh anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki oleh usaha kecil dan besar. Mempunyai hasil penjualan tahunan Rp 15 Milyar – Rp 50 Milyar

Terdapat beberapa permasalahan struktural Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang perlu diselesaikan, sehingga Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dapat berperan lebih dalam perekonomian nasional. Permasalahan tersebut antara lain kualitas dan kontinuitas produksi, akses pemasaran, *packaging product*, kualitas sumber daya manusia/pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di bidang manajerial, keuangan dan produksi. Kunci utama penyelesaian permasalahan tersebut berada pada pemerintah daerah (Kabupaten dan Kota). Pemerintah daerah yang mempunyai wilayah, mengetahui kondisi dan kebutuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), serta mempunyai akses langsung dengan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Dalam menyelesaikan permasalahan tersebut, pemerintah daerah dapat bekerjasama dengan

Kementerian/Lembaga terkait, pemerintah provinsi, perguruan tinggi, Bank Indonesia dan lembaga lainnya.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di bidang kuliner belum sepenuhnya optimal. Kurangnya wawasan dan pengembangan diri, baik dari pelaku usaha dan karyawan berdampak pada kinerja usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kota Depok. (Hanny *et al.*, 2020). Kebutuhan akan perubahan dan inovasi baik dari produk yang dipasarkan dan pelayanan kurang diperhatikan, sehingga banyak pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang tidak mampu bertahan di era yang serba cepat (Widyastuti & Parianom, 2022). Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di tengah arus global dan tingginya persaingan membuat Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) harus mampu menghadapi tantangan global, seperti meningkatkan inovasi produk dan jasa, pengembangan sumber daya manusia. (Bure & Tengeh, 2019; Roostika, 2019). Hal ini perlu dilakukan untuk menambah nilai jual dari Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) itu sendiri supaya dapat bersaing dengan produk-produk asing yang kian membanjiri sentra industri dan manufaktur di Indonesia. Mengingat Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) adalah sektor ekonomi yang mampu menyerap tenaga kerja terbesar di Indonesia. (Sudaryanto, 2012), pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dalam rangka mengembangkan potensi sumber daya manusia menjadi perhatian besar sebagai pemicu dalam meningkatkan performa usaha untuk menciptakan inovasi baru. (Sedyastuti, 2018).

Kota Depok merupakan salah satu wilayah paling strategis di Provinsi Jawa Barat (Sunarti, 2020). Letak dan posisinya sebagai penyangga ibu kota dan pengaruhnya yang kuat terhadap pertumbuhan ekonomi wilayah di sekitarnya merupakan peluang sekaligus tantangan agar kota Depok mampu menyelaraskan peluang ekonomi yang dimilikinya dengan potensi dan arah tata pemerintahan yang telah tersusun. Selain itu, separuh lebih penduduk kota Depok termasuk kelompok usia produktif (Cania dan Susdiani, 2021), sehingga tantangan ekonomis dalam jangka pendek adalah menyediakan lapangan kerja dan memperluas kesempatan kerja melalui pengembangan ekonomi lokal yang tepat. (Tamtomo & Qomariyah, 2016)



Gambar 1.2 Peta Kota Depok

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Depok

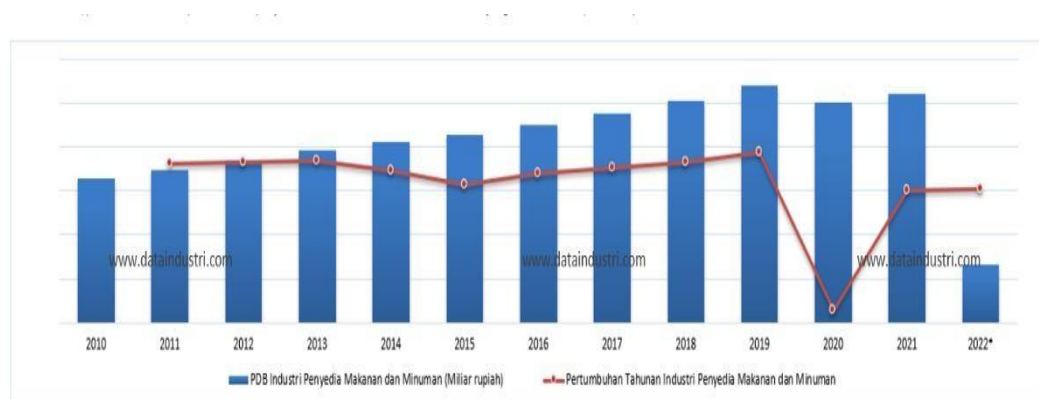
Berdasarkan denah di atas kota Depok terdiri dari sebelas kecamatan di mana masing-masing wilayah memiliki beberapa jenis usaha yang bergerak di bidang fashion, *handcraft*, herbal, jasa, kuliner, percetakan, perdagangan, pertanian, perikanan, peternakan untuk menopang kelangsungan hidup pelaku usaha itu sendiri dan sebagai salah satu penggerak perekonomian wilayah kota

Depok (Indarwasti *et al.*, 2017). Salah satu sektor yang cukup berkembang pesat adalah sektor kuliner. Semboyan kota Depok “*Depok a Friendly City*” menciptakan peluang pasar untuk membantu para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner kota Depok di dalam meningkatkan kinerja usahanya (Sunarti, 2020).

Salah satu Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang tidak pernah mati adalah usaha kuliner (Indarwasti *et al.*, 2017). Berbicara kuliner tidak lepas dari hasil olahan makanan dan minuman yang siap saji untuk dipasarkan. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) bidang kuliner memiliki persentase terbanyak dibanding dengan jenis usaha yang lain. Alasan yang sederhana pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) berasumsi bahwa memilih usaha kuliner karena memiliki prospek yang bagus dan menjanjikan (Cania & Susdiani, 2021). Khususnya di masa pandemi Covid 19 usaha kuliner menjadikan alternatif usaha mengingat banyaknya pengurangan tenaga kerja di beberapa perusahaan menjadikan usaha kuliner sebagai alternatif usaha yang menjanjikan (Waruwu *et al.*, 2022)

Tahun 2022 menjadi tahun yang memiliki dampak positif bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner. Berdasarkan data industri.com tahun 2022 usaha kuliner mengalami pertumbuhan positif sebesar 4,91 % pada kuartal 1 dan 4,41% pada kuartal 2. Peningkatan kinerja didukung oleh kinerja yang positif pada tahun 2021. Artinya para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner dapat bertahan dan segera pulih dari krisis Covid 19 yang

membuat banyak perusahaan bangkrut. Berikut merupakan grafik pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner selama tahun 2010 – 2022:



Gambar 1.3 Grafik Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner

Sumber: industri.com (2022)

Grafik pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tersebut menunjukkan hasil yang terus meningkat dari tahun 2010 hingga tahun 2019, namun di tahun 2020 di mana isu mengenai virus Covid-19 mulai santer di masyarakat memberikan dampak bagi usaha kuliner. Puncaknya di tahun 2022 mengalami penurunan yang cukup signifikan mempengaruhi kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner. Tentunya hal ini berdampak pada pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di semua sektor dan terutama di bidang kuliner. Salah satu yang menjadi fokus perhatian adalah mengenai pengembangan sumber daya di dalam pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner.

Salah satu faktor yang menjadi perhatian dan nilai tambah di dalam usaha kuliner selama masa pandemi adalah dengan menerapkan strategi protokol Kesehatan CHSE (Hidayatullah *et al.*, 2021) yaitu:

- a. *Cleanliness*-kebersihan, mencakup semua proses kegiatan produksi dari pelaku usaha dengan memperhatikan kebersihan area pengunjung ataupun area produksi, selalu menyemprot disinfektan dan mencuci tangan sebelum dan sesudah melakukan kegiatan, memastikan tempat sampah dan toilet bersih
- b. *Health* -kesehatan, menghindari kontak fisik dengan menjaga jarak aman dan kerumunan, pemeriksaan suhu tubuh, menerapkan etika batuk dengan selalu memakai masker
- c. *Safety* - keamanan, mencakup prosedur penyelamatan diri dari bencana dengan menyiapkan kotak obat P3K, ketersediaan tabung pemadam kebakaran
- d. *Environment Sustainability* - kelestarian lingkungan mencakup penggunaan perlengkapan bahan yang ramah lingkungan, mengacu *go green*

Di masa pandemi Covid 19, munculnya berbagai peraturan terkait strategi protokol kesehatan CHSE dalam membuka usaha kuliner tidak lepas dari faktor meningkatnya angka kematian akibat terpapar virus Covid 19. Hal ini menjadi pusat perhatian pemerintah untuk memperhatikan segala sektor yang dapat memicu pemaparan virus Covid 19. Salah satu yang menjadi basic perhatian adalah di sektor kuliner (Raposo *et al.*, 2021). Pemerintah memberikan peraturan

proses bagi pelaku usaha kuliner khususnya dengan menerapkan kebijakan protokol kesehatan CHSE (Kemenparekraf, 2020). Mengingat kondisi negara di masa pandemi yang cukup pelik memberikan dampak yang luar biasa bagi keberlangsungan usaha. Salah satu dampaknya mengalami keterpurukan karena tidak bisa mengimbangi sistem usaha yang berbasis digital (Mulianingsih *et al.*, 2022). Menjadi hal yang mutlak selama masa pandemi semua usaha dan khususnya bidang kuliner harus mematuhi protokol kesehatan dengan menerapkan CHSE tersebut. (Ani & Octariana, V, 2021; Wisata *et al.*, 2022) namun tidak sedikit juga yang menganggap masa pandemi sebagai peluang usaha dalam meningkatkan kinerja usaha. (Iskandar & Alam, 2022)

Inovasi (*Innovation*) menjadi suatu keharusan baru bagi organisasi. (Bogers *et al.*, 2019). Inovasi menjadi faktor kunci dalam kinerja organisasi (Yang & Yang, 2019) sebagai aktivitas yang menghasilkan nilai untuk sebuah perusahaan. Inovasi adalah penentu kinerja organisasi. (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019; Suryawan, 2020). Pelaku usaha memutar otak untuk menghasilkan produk yang inovatif untuk meningkatkan hasil usaha, mengingat kondisi pandemi yang serba dibatasi ruang gerak usahanya namun hal ini menjadi pemicu untuk menciptakan peluang dengan inovasi baru melalui produk yang dipasarkan (Meena *et al.*, 2022). Bentuk inovasi di masa pandemi adalah dengan melakukan kreasi produk kuliner untuk memberikan nilai lebih dari produk kuliner yang dipasarkan. Salah satunya sebagian pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) menjual produk kuliner dengan bahan baku yang membantu

menjaga imunitas, material bahan baku yang ramah lingkungan produk herbal (Masitoh & Rahardi, 2020).

Intensitas persaingan (*competitive intensity*), sebagai kemampuan perusahaan dalam usahanya untuk meningkatkan persaingan usaha (Marín- Idárraga & Cuartas-Marín, 2019; Suryawan, 2020). Ketika intensitas persaingan meningkat maka perusahaan akan berusaha mengembangkan kemampuan sumber daya untuk melakukan persaingan dengan usaha yang lain. (Yang & Yang, 2019). Intensitas persaingan (*competitive intensity*) mengidentifikasi tingkat tindakan kompetitif dalam industri, di mana Intensitas persaingan yang tinggi biasanya ditandai dengan persaingan yang ketat, perang promosi produk serupa dan persaingan harga yang ketat. (Martini *et al.*, 2023) Kondisi pandemi memang cukup memprihatinkan. Banyak sektor usaha yang gulung tikar karena tidak mampu mempertahankan eksistensi usahanya. Ditambah dengan banyaknya pelaku usaha yang bermunculan karena dampak dari PHK yang beralih dengan membuka usaha kuliner (Indra, 2022). Pelaku usaha dituntut untuk selalu waspada dan *up to date* dengan kebijakan pemerintah dan keinginan dari pasar (*customer*), hal ini menjadi kelangsungan usaha bagi pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk berfikir strategis menyiasati pasar agar usaha yang sudah dijalankan tidak tergerus dengan kondisi perekonomian selama masa pandemi. Salah satunya dengan memberikan penyuluhan bagi pegawai untuk senantiasa memahami kondisi pasar, mampu beradaptasi dengan dunia digital sebagai media penjualan, membuat inovasi produk dan memberikan promo produk untuk menarik *customer*. (A, liyev & O, 2022)

Kelonggaran organisasi (*organizational slack*) diartikan sebagai alat strategis yang digunakan untuk menangani ketidakpastian perusahaan. Dengan adanya kelonggaran organisasi dapat membantu organisasi untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan dengan menawarkan lebih banyak pilihan untuk mencapai tujuan. (Huynh *et al.*, 2018; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019; Suryawan, 2020). Pelaku usaha dituntut untuk berpikir strategis di dalam mengelola usahanya baik dengan inovasi produk Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang dihasilkan, sistem penjualan, dan sistem pembayaran. Mengingat kondisi pandemi yang dianjurkan oleh pemerintah bekerja di rumah, menjadi tuntutan pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di dalam memberikan pelayanan terbaik dengan sistem pesan antar dan adaptif terhadap lingkungan dengan selalu mengikuti protokol kesehatan.

Orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) diperhitungkan sebagai kunci dalam mempromosikan pertumbuhan ekonomi, inovasi, keunggulan kompetitif, dan penciptaan lapangan kerja (Tresna & Raharja, 2019). Selain itu ditemukan pula bahwa *entrepreneurship* adalah sebagai sarana yang dibutuhkan oleh seorang *entrepreneur* untuk meraih kesuksesan (Asemokha *et al.*, 2019). Pentingnya kegiatan *entrepreneurship* di masyarakat telah diakui di berbagai literatur kewirausahaan (Kiyabo & Isaga, 2020), di mana disarankan agar strategi-strategi *entrepreneurial* terutama dalam orientasi kewirausahaan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja usaha (Asemokha *et al.*, 2019). Bagi banyak organisasi, pencapaian peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada keberhasilan penerapan asset berwujud dan sumber daya alam

tetapi juga pada *entrepreneurial orientation*nya sebagai proses multi dimensi yang terdiri dari lima dimensi yaitu *risk taking*, *aggressive competitiveness*, *autonomy*, *proactiveness*, dan *innovativeness* (Lumpkin & Dess, 1996; Oktavio *et al.*, 2019). Dengan kata lain orientasi kewirausahaan mengacu pada bagaimana perusahaan bertindak dalam area pengambilan resiko, berinovasi, proaktif, otonom dan agresivitas kompetitif (Ali *et al.*, 2017).

Pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) diperlukan di dalam pengembangan aset pengetahuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Al Mamun *et al.*, 2019; Kmiecik & Michna, 2018; Shabbir & Gardezi, 2020). Pengetahuan ini terdiri dari pengetahuan eksplisit dan implisit (Theriou *et al.*, 2009). Pengelolaan pengetahuan melibatkan penciptaan, manipulasi, penyimpanan, dan berbagi pengetahuan di antara orang-orang dalam komunitas praktisi (Alegre *et al.*, 2013). Pengelolaan pengetahuan mengelola aliran pengetahuan dalam suatu organisasi (Kmiecik & Michna, 2018). Untuk meningkatkan kinerja organisasi, strategi manajemen pengetahuan harus dimasukkan dan diterapkan, sehingga organisasi mencapai keunggulan kompetitif (Utami & Ferdiansah, 2017). Organisasi yang terampil dalam manajemen pengetahuan menganggap pengetahuan sebagai modal manusia dan telah mengembangkan aturan dan nilai organisasi untuk mendukung produksi dan berbagi pengetahuan (Jarad, 2020).

Penelitian ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja usaha pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di bidang kuliner. Pendekatan analisis ini mengacu pada teori RBV (*Resource Based*

View) di mana teori ini menekankan keunggulan bersaing yang berasal dari sumber daya strategis organisasi. Menurut Asad, M. Chethiyar, S. D. M. Ali (2020); Lin & Svetina Nabergoj (2014); Theriou *et al.*, (2009) beberapa hasil penelitian sebelumnya yang membahas mengenai teori RBV (*Resource Based View*) memberikan kesimpulan mengenai arti penting dari pemberdayaan sumber daya manusia. Menyimpulkan bahwa kunci dalam keberhasilan kinerja adalah dengan mengembangkan sumber daya untuk menghasilkan inovasi dan meningkatkan kinerja usaha. Asemokha *et al.*, (2019) menyimpulkan bahwa pendekatan sumber daya manusia memberikan dampak yang positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja usaha. Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín (2019) menyimpulkan dengan pendekatan RBV (*Resource Based View*) menghasilkan inovasi yang berdampak positif pada kinerja usaha.

Dalam penelitian ini mencoba menganalisis pengaruh dari setiap variabel yang diuji serta peran mediasi sebagai kontribusi apakah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner. Berdasarkan hasil penelitian dari para peneliti menunjukkan beberapa kesimpulan yang berbeda.

Menurut Yang dan Yang, (2019) menunjukkan hasil bahwa intensitas persaingan (*competitive intensity*) secara langsung menunjukkan hasil hubungan yang negatif terhadap kinerja usaha, dibutuhkan variabel perantara (mediasi) untuk memperkuat hasil kinerja usaha. Namun dengan adanya peran inovasi sebagai variabel mediasi menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Anning-Dorson (2016) di mana hasil penelitian ini

menyimpulkan intensitas persaingan dibutuhkan dalam peningkatan kinerja usaha, namun hal ini tidak menunjukkan pengaruh yang kuat, dibutuhkan peran inovasi untuk memperkuat kinerja usaha. Lebih lanjut intensitas persaingan perusahaan juga dianggap sebagai salah satu penentu signifikan yang dapat mengubah kinerja perusahaan. (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). Intensitas persaingan (*competitive intensity*) diartikan sebagai suatu bentuk komponen yang memiliki pengaruh besar di dalam inovasi suatu produk untuk meningkatkan kinerja usaha (Ishikawa, 2019). Intensitas persaingan yang dialami perusahaan dapat diatasi dengan menggunakan inovasi untuk menghindari keusangan dan secara proaktif mengantisipasi perubahan pasar, sehingga dapat memperkaya dan memperluas jangkauan pemasaran, meningkatkan posisi pasar dan memaksimalkan jumlah pelanggan. Terdapat hubungan positif antara intensitas persaingan dalam meningkatkan kinerja yang dimediasi inovasi (Suryawan, 2020)

Menurut Huynh *et al.* (2018), *organizational slack* tidak dapat berdiri sendiri untuk meningkatkan kinerja usaha dibutuhkan variabel mediasi untuk mengoptimalkan peran *organizational slack* dalam meningkatkan kinerja usaha. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Geiger *et al.* (2019), peran *organizational slack* sangat tepat peranannya untuk meningkatkan kinerja usaha, namun diharapkan adanya konfigurasi atau penggabungan sumber daya lain yang dapat mengoptimalkan peran *organizational slack* dalam meningkatkan kinerja usaha yang ada. Sejalan dengan hasil penelitian Agusti-Perez *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa dampak terhadap kinerja usaha bergantung pada jenis

sumber daya yang dipertimbangkan, *organizational slack* memiliki efek yang konsisten dan positif terhadap profitabilitas ekonomi kinerja usaha dalam jangka pendek. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019) yang menunjukkan bahwa organisasi dengan kapasitas untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan menghasilkan efek positif pada *organizational slack*. Oleh karena itu, dengan adanya kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi, *slack* dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan inovasi. Berbeda dengan hasil penelitian Kim *et al.*(2017), *organizational slack* sangat dibutuhkan dalam perusahaan. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational slack* berpengaruh negatif terhadap kinerja usaha.

Semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) adalah cara yang efektif untuk mengatasi persaingan dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan. Namun, dengan hasil penelitian yang ada tentang hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja yang tidak sepenuhnya konsisten, mekanisme potensial tentang bagaimana orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) mempengaruhi kinerja perusahaan perlu dieksplorasi lebih lanjut(Sheng *et al.*, 2023). Menurut Munawar (2019), orientasi kewirausahaan memiliki dampak positif pada kemampuan adaptif dan selanjutnya kemampuan adaptif memiliki dampak positif pada kinerja. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja tetapi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kemampuan adaptif.

Knowledge management dianggap sebagai strategi terbaik yang digunakan bisnis untuk meningkatkan tingkat persaingan usaha, karena pengetahuan adalah sumber daya strategis yang memungkinkan untuk mendapatkan tingkat daya saing dan inovasi yang lebih tinggi. Hasil penelitian (Byukusenge *et al.*, 2016) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Namun, tidak ada pengaruh langsung *knowledge management* terhadap kinerja bisnis, kecuali melalui mediasi penuh inovasi. Hal ini menyiratkan bahwa tanpa inovasi, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tidak dapat mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Penelitian ini berkontribusi pada *knowledge management* yang ada tentang peningkatan kinerja bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) melalui inovasi. Hasil penelitian ini memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang tersedia dengan mengubahnya menjadi produk baru, proses baru, dan pasar baru untuk meningkatkan kinerja bisnis. Lebih lanjut (Nawab *et al.*, 2015) menyimpulkan bahwa penelitian berfokus pada peran pelaku usaha dalam implementasi *knowledge management*. Proses *knowledge management* yang merupakan penciptaan, pengorganisasian, penyimpanan, berbagi dan pemanfaatan pengetahuan memiliki dampak yang signifikan tetapi tidak langsung pada industri, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa proses-proses ini berkontribusi dalam peningkatan inovasi dalam industri.

Dengan berdasarkan fenomena tersebut di atas, penelitian ini mencoba mengembangkan model dengan menambah beberapa variabel untuk menguji masalah penelitian sebelumnya dalam meningkatkan kinerja usaha (Marín- Idárraga & Cuartas-Marín, 2019; Suryawan, 2020) dengan menambahkan

pentingnya orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) dan strategi protokol kesehatan CHSE untuk meningkatkan kinerja usaha pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian berjudul **“Pengaruh *Competitive Intensity, Organizational Slack, Entrepreneurial Orientation, dan Knowledge Management Terhadap Organization Performance* yang Dimediasi *Innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kuliner di Wilayah Depok”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah yang ada adalah:

1. Apakah *competitive intensity* berpengaruh terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
2. Apakah *organizational slack* berpengaruh terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
3. Apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
4. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
5. Apakah *competitive intensity* berpengaruh terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?

6. Apakah *organizational slack* berpengaruh terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
7. Apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
8. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
9. Apakah *innovation* berpengaruh terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
10. Apakah *competitive intensity* berpengaruh terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
11. Apakah *organizational slack* berpengaruh terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
12. Apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?
13. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini untuk:

1. Menganalisis pengaruh *competitive intensity* terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
2. Menganalisis pengaruh *organizational slack* terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
3. Menganalisis pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
4. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
5. Menganalisis pengaruh *competitive intensity* terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
6. Menganalisis pengaruh *organizational slack* terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
7. Menganalisis pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
8. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.

9. Menganalisis pengaruh *innovation* terhadap *organization performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
10. Menganalisis pengaruh *competitive intensity* terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
11. Menganalisis pengaruh *organizational slack* terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
12. Menganalisis pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.
13. Menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *organization performance* yang dimediasi *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Kontribusi terhadap pengembangan teori

Memberikan pengembangan ilmu manajemen strategik melalui penelitian berdasarkan kajian *knowledge management*, *competitive intensity*, *entrepreneurial orientation*, *organizational slack*, *organization innovation*, dan *organization performance*.

b. Kontribusi terhadap industri

Memberikan masukan bagi pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) bidang kuliner tentang cara mengelola usaha dengan

menggunakan pendekatan teori dari manajemen stratejik untuk kajian *competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management, innovation, dan organization performance*.

c. Kontribusi terhadap pemerintah

Memberikan masukan kepada pihak Pemerintah tentang faktor – faktor yang mempengaruhi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner berdasarkan teori manajemen stratejik bidang kajian *competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management, innovation dan organization performance*.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terbagi menjadi 5 (lima) bab dengan deskripsi pada masing-masing bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan tentang: latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keterbatasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menyampaikan teori-teori yang berhubungan dengan perumusan masalah berdasarkan literatur yang berhubungan dengan hasil penelitian yang terbaru dan selanjutnya dikembangkan menjadi rerangka konseptual, kemudian dijadikan pembahasan dan

pemecahan masalah penelitian. Pada bab ini menghasilkan hipotesis (dugaan sementara) penelitian terhadap masalah penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan tentang: variabel dan pengukuran, desain penelitian yang digunakan oleh peneliti, populasi, dan sampel, metode pengumpulan data, hasil uji validitas dan reliabilitas, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan tentang: deskripsi data / obyek penelitian, analisis statistik deskriptif, analisis hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Pada bab ini dijelaskan tentang: simpulan hasil penelitian, implikasi teoritis, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Strategic management pada dasarnya adalah sebuah model untuk mendesain sebuah strategi dalam berbagai level organisasi (Rouse dan Daellenbach, 1999). Sebagai sebuah model, *strategic managemet* dibangun dari berbagai teori, dan sebagaimana teori-teori lain pada umumnya, yang bersifat dinamis dan akan berubah sesuai dengan perubahan dan perkembangan kepentingan manusia (Rizqi & Nugroho, 2020). Demikian juga jika menelusuri kajian *strategic management*, yang merupakan bagian dari administrasi dan organisasi, tidak bisa dilepaskan dari beberapa penelitian yang berkembang cukup dinamis tentang organisasi, yang pada akhirnya mendasari lahirnya kajian *strategic management* (Theriou *et al.*, 2009). Perkembangan studi manajemen stratejik terjadi sangat pesat, sumber daya manusia masih menjadi perhatian yang menarik di dalam penelitian (Bogers *et al.*, 2019).

Para peneliti merespons dan menanggapi kemajuan dalam literatur teoritis dan temuan-temuan dari literatur empiris mengenai pentingnya kapabilitas dan kompetensi inti sumber daya dalam menentukan posisi kompetitif Perusahaan (Newbert, 2007). Para peneliti merespons dan menanggapi kemajuan dalam literatur teoritis dan temuan-temuan dari literatur empiris mengenai pentingnya kapabilitas dan kompetensi inti sumber daya dalam menentukan posisi kompetitif perusahaan (Newbert, 2007).

2.1.1 *Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory*

Grand theory disebut juga makro karena teori-teori ini berada di level makro, bicara tentang struktur dan tidak berbicara fenomena-fenomena mikro. *Grand theory* adalah setiap teori yang dicoba dari penjelasan keseluruhan kehidupan sosial, sejarah, atau pengalaman manusia. Pada dasarnya berlawanan dengan empirisme, positivisme, atau pandangan bahwa pengertian hanya mungkin dilakukan dengan mempelajari fakta-fakta, masyarakat, dan fenomena (Quenti & Skinder, 1985). Manajemen strategik sebagai *grand theory* dalam penelitian ini merupakan serangkaian proses pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang dapat menentukan kinerja unit bisnis dalam jangka panjang. Penelitian ini menekankan pada teori pertumbuhan perusahaan (*the growth theory of the firm*) melalui karya Edith Penrose (1959) merupakan awal munculnya teori berbasis sumber daya. Kunci keberhasilan menurut pandangan Penrose menekankan bahwa perusahaan adalah institusi yang diciptakan oleh beberapa individu untuk mencapai tujuan, untuk itu perlu dimotivasi, dikembangkan untuk berkreasi menciptakan inovasi kreatif bagi kemajuan perusahaan (Anand & Delios, 2002; Kor *et al.*, 2016; Theriou *et al.*, 2009).

Middle theory yang mengambil dari RBV (*Resource Based View*) pertama kali dicetuskan oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Teori pandangan berbasis sumber daya berpendapat pentingnya sumber daya sebagai kunci pada perusahaan yang unggul dalam bersaing jika sumber daya saling berkait (Vance, 2012).

Pandangan Barney (1986) mulai mengembangkan teori RBV (*Resource Based View*) beranggapan bahwa sumber daya yang dapat digunakan secara bersaing tidak hanya budaya organisasi saja, tetapi mencakup semua asset perusahaan sehingga organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda karena memiliki sumber daya yang berbeda pula. Kunci keberhasilan perusahaan dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan sumber daya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai efektifitas dan efisiensi (J. B. Barney, 1986a).

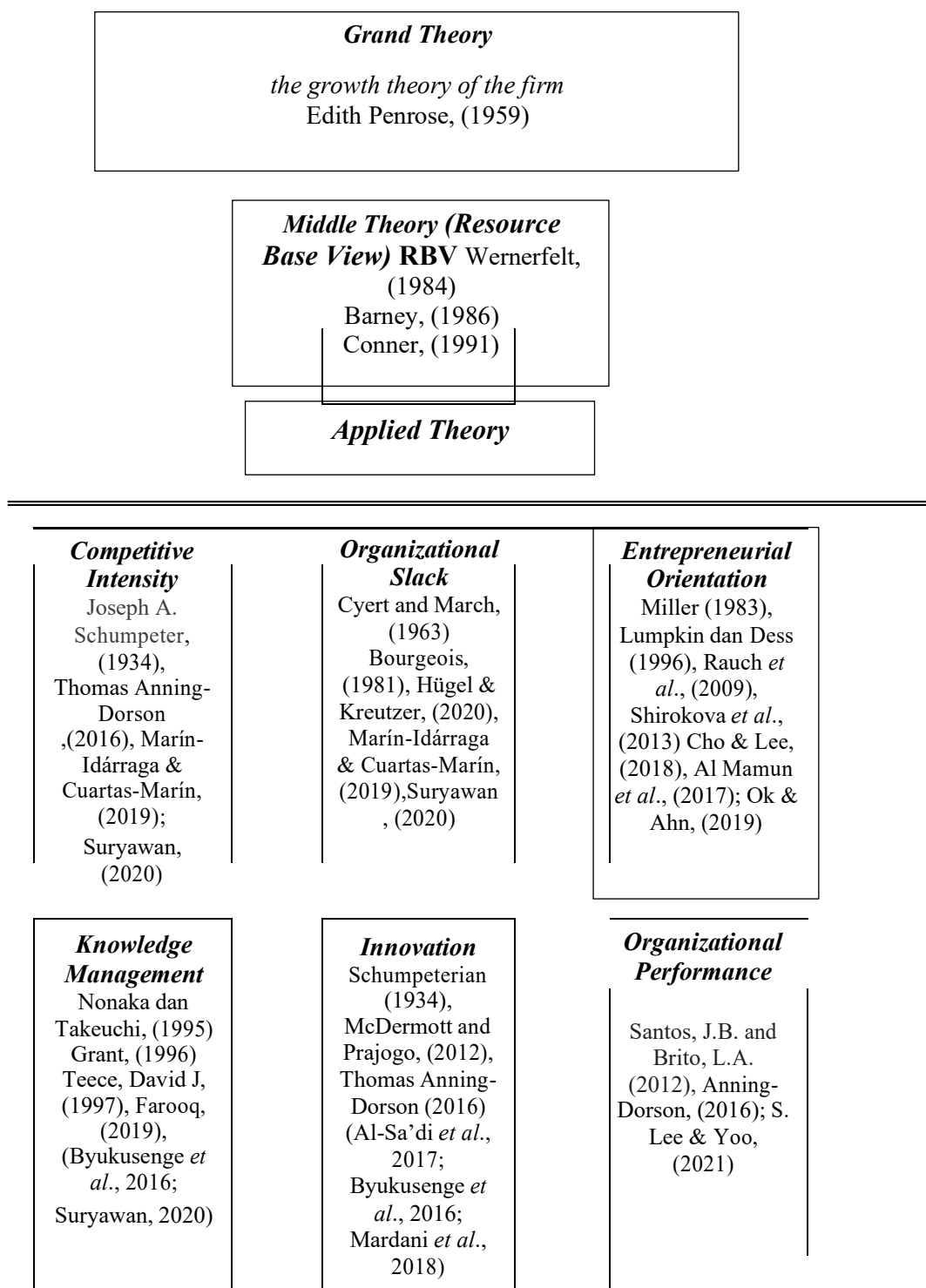
Barney (1991) membahas secara komprehensif untuk menyempurnakan idenya dan mengembangkan konsep RBV (*Resource Based View*) secara kritis, membahas mengenai asumsi dasar pendekatan industrial organisasi yang menyatakan sumber daya heterogenitas dan sumber daya *immobility* (sumber daya yang tidak mudah berpindah-pindah tempat ke perusahaan lain), kemudian Barney *et al.*(2001); Haddad *et al.*(2020b) membahas berbagai karakteristik sumber daya yang dimiliki perusahaan yaitu VRIN yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. *Valuable* (V) merupakan sumber daya yang berharga dan dapat memberikan nilai yang strategis bagi perusahaan.
- b. *Rare* (R) merupakan sumber daya yang sulit untuk ditemukan oleh pesaing dan merupakan keunggulan bagi perusahaan
- c. *Imperfect Imitability* (I) merupakan sumber daya kompetitif dan berkelanjutan serta tidak dapat ditiru oleh pesaing.

- d. *NonSubstitution* (N) yang merupakan sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya alternatif lainnya.

Perkembangan riset manajemen stratejik yang menggunakan pendekatan RBV (*Resource Based View*) terus berkembang (Roger G. Schroeder, Kimberly A. Bates, 2002). Berbagai isu kritis yang mempertanyakan mengenai metode pengukuran dari karakteristik VRIN (*Valuable, Rare, Imperfectly Immitability, NonSubstitution*) pada sumber daya internal perusahaan. Metode yang diajukan dalam penelitian RBV (*Resource Based View*) yaitu memilih industri tertentu dan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan data sekunder, membentuk kluster perusahaan berdasarkan tipe strategi, membandingkan kinerja di antara perusahaan dalam satu industri dan mengidentifikasi kinerja perusahaan yang tinggi dan rendah (Purnomo, 2011; Rouse & Daellenbach, 1999). Pandangan baru yang menggunakan pendekatan RBV (*Resource Based View*) dalam riset manajemen stratejik menggunakan berbagai variabel untuk mengoperasionalkan konsep VRIN (*Valuable, Rare, Imperfectly Immitability, NonSubstitution*) sumber daya yang bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya (Ndubisi *et al.*, 2020). Hasil riset menunjukkan bahwa pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran internal dan eksternal sebagai salah satu sumber daya perusahaan yang sulit diduplikasi menjadi penting dalam menentukan kinerja perusahaan (Anand & Delios, 2002; Roostika, 2019).

Aplikasi dalam penelitian ini memakai *applied theory*, di mana *applied theory* adalah suatu teori yang berada di level mikro dan siap untuk diaplikasikan dalam konseptualisasi. *Applied theory* dalam penelitian ini mencakup teori mengenai *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, *innovation* dan *organizational performance*. Berikut merupakan kerangka dari perkembangan teori yang diaplikasikan pada penelitian ini mulai dari *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*



Gambar 2.1 Kerangka Teoritis

Sumber: Data yang diolah dari berbagai sumber (2022)

a. Competitive Intensity

Intensitas persaingan (*competitive intensity*) umumnya dianggap sebagai sejauh mana perusahaan menghadapi persaingan di pasarnya. Ketika persaingan di pasar sangat ketat, produk perusahaan dapat dengan cepat digantikan oleh produk pesaing lainnya. Sementara itu, pilihan alternatif tersedia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Anning-Dorson, 2016). Intensitas persaingan (*competitive intensity*) dicirikan dengan perang harga yang agresif, persaingan yang kejam, pengeluaran iklan yang besar, dan banyak penawaran produk yang bersaing (Ndubisi *et al.*, 2020). Intensitas persaingan diartikan sebagai bentuk persaingan yang membatasi keuntungan atau pangsa pasar orang lain dalam industri yang sama (Ahmed & Afza, 2019).

Intensitas persaingan (*competitive intensity*) didefinisikan sebagai konteks di mana perusahaan-perusahaan berada dalam hubungan saling ketergantungan satu sama lain, secara langsung atau tidak langsung, dalam perselisihan atas kelompok sumber daya yang sama. Dengan demikian, ketika perusahaan-perusahaan ini bersaing di ceruk pasar yang sama, persaingan akan menjadi lebih kuat, terutama ketika produk dan layanan bersifat homogen. Hal ini berpotensi menyebabkan hilangnya kesempatan untuk pertumbuhan perusahaan di masa depan. Secara umum, intensitas persaingan mengacu pada tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan di pasar tempatnya beroperasi. Hal ini berarti pelanggan memiliki lebih banyak alternatif untuk memenuhi kebutuhan mereka. Ketika persaingan semakin ketat, perusahaan mengalami tekanan yang kuat untuk melakukan efisiensi biaya dan penurunan harga, yang

menghasilkan margin keuntungan yang lebih sempit dan kelonggaran organisasi yang lebih terbatas (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019).

Intensitas persaingan (*competitive intensity*) mengacu pada kompetisi, baik secara internal maupun eksternal organisasi. Persaingan antar pelaku usaha menjadi penyemangat untuk terus melakukan perbaikan. Dalam peraturan persaingan yang diperebutkan adalah konsumen yang loyal terhadap produk yang ditawarkan. Hanya kepuasan yang tinggi dari produk dan jasa yang di berikan mampu membuat pelanggan loyalitas (Nwachukwu dan Vu, 2022).

Intensitas persaingan (*competitive intensity*) mengacu pada pengaturan operasi di mana persaingan sangat ketat karena banyaknya saingan dan tidak adanya peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut. Hal ini mencerminkan sejauh mana perusahaan menghadapi persaingan dalam industri mereka. Industri dengan tingkat intensitas persaingan (*competitive intensity*) yang tinggi ditandai dengan perang harga yang sengit dan ketersediaan banyak penawaran produk yang serupa dan dengan demikian bersaing (Chan & Kim, 2022). Intensitas persaingan (*competitive intensity*) mengidentifikasi tingkat tindakan kompetitif dalam industri, di mana intensitas persaingan yang tinggi biasanya ditandai dengan persaingan yang ketat, perang promosi produk serupa dan persaingan harga yang ketat (Martini *et al.*, 2023).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan (*competitive intensity*), suatu tekanan yang dihadapi oleh pelaku usaha yang harus segera melakukan tindakan untuk menghadapi pesaing utama yang dapat

mempengaruhi tingkat persaingan diukur dari pengenalan produk baru dalam bidang usaha dan tingkat perubahan teknologi yang sama untuk mendapatkan pangsa pasar dan pertumbuhan.

b. Organizational Slack

Kelonggaran organisasi (*organizational slack*) diartikan sebagai suatu kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh sumber daya usaha dalam mengoptimalkan kinerja guna menghadapi perubahan strategi usaha (Hong & Shin, 2021). Selain itu beberapa peneliti menyimpulkan bahwa kelonggaran organisasi sebagai landasan sumber daya yang potensial di mana sebagai penyangga terhadap kondisi yang tidak terduga jika terjadi perubahan strategi organisasi (Agrawal *et al.*, 2019; Hügel & Kreutzer, 2020).

Slack (kelonggaran) dapat diartikan sebagai sumber daya yang diperoleh organisasi yang tidak memiliki ikatan terhadap kelangsungan organisasi, tetapi memiliki andil di dalamnya (Zhor, 2018). Kelonggaran organisasi memiliki peranan penting bagi organisasi untuk dapat mengelola krisis dan peluang internal atau eksternal yang tidak terduga untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan kompetitif (Kim *et al.*, 2017).

Slack dapat dianggap sebagai kumpulan sumber daya, baik di dalam maupun yang tersedia pada perusahaan yang berada di atas jumlah minimum yang dibutuhkan untuk beroperasi. *Slack* biasanya dikategorikan ke dalam tiga komponen, di antaranya yaitu: tersedia, potensial, dan dapat melakukan pembaruan (*recoverable*). Menurut para ahli teori perilaku, keberadaan *slack*

yang tersedia melindungi perusahaan dari ketidakpastian lingkungan dan memungkinkan perusahaan untuk menyerap hasil negatif yang tidak terduga sehingga memungkinkan pelaku usaha untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang telah diperhitungkan (Geiger *et al.*, 2019).

Organizational slack merupakan fokus dari teori perilaku perusahaan dan teori keagenan. Secara konseptual, teori perilaku perusahaan meyakini bahwa *organizational slack* merupakan sumber daya yang belum sepenuhnya dikerahkan dalam sebuah organisasi dan keberadaan bagian sumber daya ini memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengambil keputusan strategis. Teori keagenan percaya bahwa *organizational slack* mengacu pada porsi sumber daya yang melebihi jumlah minimum yang dibutuhkan untuk mempertahankan tingkat produksi tertentu dalam suatu organisasi. Sumber daya yang tersisa ini dibiarkan menganggur di perusahaan, yang meningkatkan biaya dan mengurangi efisiensi operasional. Perbedaan antara kedua teori tentang definisi *slack* disebabkan oleh perbedaan pandangan para ahli tentang peran *organizational slack* (Hong & Shin, 2021).

Organizational slack pada dasarnya adalah milik sumber daya perusahaan. Teori berbasis sumber daya menyatakan bahwa dasar bagi perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang adalah sumber daya yang langka dan tak tergantikan di dalam perusahaan, yang sulit ditiru oleh pesaing. Perusahaan mengandalkan sumber daya yang berharga ini untuk mempertahankan operasi sehari-hari dan memastikan kelangsungan hidup jangka panjang. Kelonggaran organisasi menggambarkan sumber daya

"surplus" atau "kelebihan", yang tampaknya tidak sesuai dengan definisi sumber daya yang berharga dalam teori berbasis sumber daya. Perusahaan dapat memperoleh nilai dari sumber daya "surplus" ini melalui alokasi rasional dan pemanfaatan kelonggaran organisasi. Hal ini memberikan interpretasi teoritis yang dapat diandalkan tentang bagaimana manajer menggunakan kelonggaran organisasi untuk memastikan kelangsungan hidup dan menciptakan nilai yang efektif (Zhu *et al.*, 2022).

Organizational slack mengacu pada persediaan sumber daya berlebih yang tersedia untuk organisasi selama siklus perencanaan tertentu. Kelonggaran organisasi memiliki beberapa jenis, seperti *financial slack* dan *operational slack*. *Financial slack* mengacu pada tingkat aset likuid yang tersedia yang dimiliki perusahaan di atas apa yang dibutuhkan untuk operasi (misalnya, uang tunai). Aset ini lebih berharga, tidak terlalu langka, dan lebih mudah untuk dialokasikan ke berbagai aktivitas. Sementara *operational slack* umumnya terkait dengan tujuan tertentu dalam suatu organisasi karena berasal dari sumber daya operasional yang tidak terpakai atau kurang dimanfaatkan, seperti kelebihan produksi, produksi yang tidak terpakai atau tidak digunakan, seperti kelebihan kapasitas. Dengan demikian, *operational slack* adalah relatif sulit untuk direalokasikan ke penggunaan alternatif dalam waktu dekat atau jangka pendek. Dalam hal ini, karakteristik yang berbeda dari kedua jenis *slack* ini dapat merespons secara berbeda dari setiap kondisi lingkungan yang berbeda (Li *et al.*, 2023).

Organizational slack mengacu pada sumber daya perusahaan yang melebihi jumlah minimum yang dibutuhkan untuk tingkat output tertentu. Sumber daya tersebut dapat disediakan dengan cepat untuk menanggapi tekanan internal dan lingkungan, berdasarkan perubahan strategi. Studi menunjukkan bahwa organisasi dengan kapasitas untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan menghasilkan efek positif pada *organizational slack*. Oleh karena itu, dengan adanya kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi, *slack* dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019).

Dapat disimpulkan *organizational slack* yaitu sumber daya tambahan atau sumber daya yang disimpan sebagai cadangan untuk menghadapi tantangan yang diciptakan oleh pesaing. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya manusia, teknologi, peralatan, informasi, dan sumber daya keuangan.

c. *Entrepreneurial Orientation*

Orientasi kewirausahaan diartikan sebagai sebuah karakteristik organisasi dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar baru, mengantisipasi tantangan dan mengambil risiko pada kondisi ketidakpastian (Covin & Slevin, 1989; Pérez-Luño *et al.*, 2011; Zhai *et al.*, 2018). Selain itu orientasi kewirausahaan menjadi landasan untuk meraih kesuksesan dalam dunia usaha, di mana indikator penilaian dijadikan acuan sebagai strategi usaha di dalam bertindak, menjalankan prosedur, menetapkan kebijakan, memilih metode dan pengambilan keputusan di organisasi dan mendukung usaha mikro pada umumnya (Iqbal *et al.*, 2021). Orientasi kewirausahaan

mencerminkan sejauh mana organisasi bersedia mengembangkan kegiatan inovasi, mengambil risiko untuk memasuki pasar baru atau menghasilkan produk dan layanan baru, secara proaktif mencari peluang baru di pasar dan bergerak lebih cepat daripada pesaing untuk memanfaatkan peluang (Tong Ha *et al.*, 2018).

Orientasi kewirausahaan menjadi pusat konsep di dalam dunia kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan telah menjadi konsep utama yang dibentuk dari beberapa disiplin ilmu yang berfokus pada 3 dimensi pada orientasi kewirausahaan (Iqbal *et al.*, 2021). Orientasi kewirausahaan menggambarkan metode dan operasi dalam tindakan dan aturan kewirausahaan, oleh karena itu orientasi kewirausahaan dikenal sebagai proses strategi kewirausahaan yang digunakan oleh para manajer untuk mempertahankan tujuan dan mengatur keunggulan (Rauch *et al.*, 2009).

Perusahaan yang baru berdiri cenderung memiliki sumber daya yang terbatas, sehingga mereka sadar dalam menentukan orientasi strategis untuk perusahaan (Asemokha *et al.*, 2019). Perspektif kewirausahaan sebagai suatu proses yang didasarkan pada budaya perusahaan dan bukan sebagai suatu peristiwa dengan membentuk nilai sumber daya untuk pemanfaatan peluang pasar (Asad *et al.*, 2018). Proses tersebut terdiri dari serangkaian kegiatan untuk mengidentifikasi peluang, membuat strategi, memperkirakan sumber daya, mendapatkan sumber daya tersebut, dan mengelola serta mencapai hasil bisnis (Oktavio *et al.*, 2019). Perusahaan yang proaktif terhadap peluang pasar dapat membentuk keunggulan bersaing karena memiliki inisiatif untuk

merespon pesaing. Manfaat yang diperoleh seperti memudahkan untuk memasuki pasar baru, membangun identitas merek, atau mengadopsi teknologi baru. Dalam bertindak proaktif, perusahaan berusaha menciptakan produk/jasa baru secara terus menerus untuk memperoleh pertumbuhan yang signifikan. Dalam perbandingan literatur kewirausahaan, orientasi kewirausahaan dapat dibandingkan dengan kewirausahaan korporat yang melibatkan kegiatan kewirausahaan seperti pembaharuan diri (Subagja *et al.*, 2017).

Orientasi kewirausahaan juga dibandingkan dengan orientasi bisnis kecil yang melibatkan hubungan emosional antara pemilik dan bisnis (L. T.-S. Lee & Sukoco, 2013), sedangkan orientasi kewirausahaan cenderung pada sikap strategis perusahaan yang komprehensif (Ok & Ahn, 2019). Orientasi kewirausahaan menghilangkan niat dan kepentingan individu (Arzubiaga *et al.*, 2018), dengan demikian orientasi kewirausahaan menawarkan pemahaman yang terpisah antara faktor-faktor kunci kewirausahaan dan pengaruhnya terhadap perilaku seluruh anggota perusahaan (Kiyabo & Isaga, 2020). Adapun dimensi yang tercakup di dalam orientasi kewirausahaan adalah sebagai berikut (Al Mamun *et al.*, 2017; Ok & Ahn, 2019):

a. Creativity and Innovativeness

Pelaku usaha diharapkan untuk berkreasi dan sering mencoba gagasan baru untuk pembaharuan produk, karyawan dilibatkan di dalam pengembangan produk baru dan teknologi yang digunakan

b. Proactiveness

Memulai suatu tindakan yang baru sebelum pesaing, pelaku usaha cenderung melakukan pengenalan produk. Membangun konsep baru atau gagasan dan agresif untuk bersaing mengacu pada respon terhadap ancaman yang telah ada di pasar

c. Risk taking

Berkaitan dengan kemauan pelaku usaha untuk memperhitungkan risiko bisnis yang terkait, kecenderungan untuk mengambil risiko saat menghadapi pesaing.

Dapat disimpulkan *entrepreneurial orientation* adalah suatu konsep kunci ketika para pelaku usaha menyusun strategi dengan harapan dapat melakukan sesuatu yang baru dan mengeksploitasi peluang yang tidak dapat dimanfaatkan oleh pesaingnya.

d. Knowledge Management

Pengelolaan pengetahuan didefinisikan sebagai formalisasi dan akses ke pengalaman, pengetahuan, dan keahlian yang menciptakan keterampilan baru yang memungkinkan kinerja prima, serta merangsang inovasi dan meningkatkan nilai usaha. Perusahaan yang menerapkan strategi yang efektif dimulai dari mengelola informasi dan pengetahuan yang efektif (Utami & Ferdiansah, 2017). Pengetahuan yang diproses melalui pengelolaan pengetahuan berupa kebiasaan, keahlian, ketrampilan serta pemahaman yang diperoleh dari pengalaman dan latihan melalui proses pembelajaran (Iqbal *et al.*, 2019).

Semakin berkembangnya dunia teknologi penggunaan informasi dan pengetahuan terus meningkat sebagai sarana dalam aktivitas dan pengambilan keputusan. Pentingnya mengelola organisasi informasi dan pengetahuan karena sebagian besar nilai perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mengelola pengetahuan. Pemimpin perusahaan harus memiliki peran dalam praktik manajemen pengetahuan yang efektif guna mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan yang menjadi arah inovasi dan kinerja organisasi yang lebih baik (Iqbal *et al.*, 2019; Nawab *et al.*, 2015).

Knowledge management didefinisikan dengan berbagai cara karena sifatnya yang multidimensi, mendefinisikan *knowledge management* sebagai identifikasi dan analisis pengetahuan yang tersedia dan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. *Knowledge management* melibatkan akuisisi, penyebaran dan penggunaan atau respon terhadap pengetahuan. *Knowledge management* juga didefinisikan sebagai proses memperoleh, menyimpan, memahami, berbagi, mengimplementasikan pengetahuan, dan tindakan-tindakan ini dilakukan dalam proses pembelajaran dalam kaitannya dengan budaya dan strategi organisasi (Khalil & Mehmood, 2018). Lebih lanjut, menganggap *knowledge management* sebagai upaya untuk mengeksplorasi pengetahuan tacit dan eksplisit dari individu, kelompok dan organisasi dan untuk mengubah harta ini menjadi aset organisasi yang digunakan oleh manajer untuk membuat keputusan organisasi (Byukusenge *et al.*, 2016).

Lebih lanjut (Utami & Ferdiansah, 2017) berpendapat bahwa pengetahuan mengarah pada peningkatan kinerja ketika dikelola dengan baik. Praktik *knowledge management* seperti akuisisi, penciptaan, berbagi pengetahuan, penyimpanan dan implementasi pengetahuan memainkan peran penting dalam mencapai kinerja yang unggul. Dengan demikian, bisnis yang berusaha untuk tetap kompetitif harus menempatkan lebih banyak upaya pada pengelolaan sumber daya pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan keuntungan, pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Selain itu, para peneliti menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan praktik-praktik *knowledge management* yang sesuai dapat meningkatkan kemampuan, yang menghasilkan peningkatan kinerja bisnis (Nawab *et al.*, 2015).

Knowledge management dianggap sebagai strategi terbaik yang digunakan dalam usaha bisnis untuk meningkatkan tingkat persaingan usaha, karena pengetahuan yang dimiliki mencakup semua informasi dan penciptaan pengetahuan di dalam organisasi sebagai sumber daya strategis. Sehingga memungkinkan untuk melatih karyawan terus mengembangkan diri mencari terobosan baru meningkatkan daya saing dan inovasi yang lebih baik.

e. Innovation

Inovasi adalah salah satu elemen organisasi penting yang memiliki efek kuat pada hasil dari organisasi dan dapat didefinisikan sebagai kecenderungan organisasi untuk menerapkan ide-ide baru, dan penemuan yang menghasilkan pengembangan produk atau jasa baru, strategi manajerial, prosedur, metode kerja dan teknologi (Iqbal *et al.*, 2019). Kemampuan inovasi terkait dengan “kemampuan” untuk menyerap, mengadaptasi, dan mentransformasikan teknologi tertentu ke dalam manajemen, operasi, dan rutinitas transaksi tertentu yang dapat membawa perusahaan pada sebuah keuntungan (Vasconcelos *et al.*, 2021).

Inovasi adalah aktivitas organisasi yang dianggap sebagai titik fokus strategi, elemen penting dari daya tahan dan sumber keunggulan kompetitif (Suryawan, 2020). Inovasi didefinisikan sebagai pengembangan dan implementasi ide-ide baru oleh individu dari waktu ke waktu, berpartisipasi dalam transaksi dengan orang lain dalam tatanan kelembagaan. Dalam hal ini, berbagai penelitian sepakat untuk mengakui inovasi sebagai sebuah konstruk baru, tidak hanya ide tetapi juga perilaku. Oleh karena itu, inovasi sering kali merujuk pada perilaku tertentu yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan, didorong oleh berbagai perubahan yang mengarah pada penjelajahan peluang baru atau mengeksploitasi kekuatan yang ada saat ini. Inovasi telah menjadi subjek dari berbagai taksonomi. Misalnya, ada inovasi teknologi dan administrasi. Tipologi pertama berkaitan dengan inovasi proses atau produk, sedangkan yang kedua melibatkan struktur organisasi

dan praktik manajemen. Inovasi teknologi, sebagian besar terkait dengan aktivitas utama organisasi, yang membuatnya lebih nyata. Inovasi administratif kurang dapat diamati karena terbatas pada proses manajerial (Marín-Idárraga dan Cuartas-Marin, 2019).

Teori yang berbasis sumber daya sangat menonjolkan peran dari inovasi, dengan beragamnya pekerja memiliki asset komersial yang dapat dioptimalkan untuk menghasilkan perubahan dan inovasi di dalam keunggulan bersaing (Qader *et al.*, 2022). Inovasi adalah kunci dari sebuah gebrakan baru di dalam dunia usaha untuk menghasilkan produk unggulan (Meena *et al.*, 2022).

Kebutuhan untuk suatu perbaikan dalam hal efisiensi dan kualitas dengan mengadopsi solusi dan strategi baru menciptakan suatu fleksibilitas mengembangkan sebuah inovasi. Perkembangan teknologi yang pesat dengan berbasis digital menuntut pelaku usaha untuk dapat mengimbangi pengaplikasian di dalam kegiatan usaha (Wijaya, 2022). Inovasi adalah pengenalan barang atau jasa baru yang ditingkatkan secara signifikan, proses dan metode yang dijalankan terus dilakukan pembaharuan baik di dalam tempat kerja maupun hubungan eksternal. Inovasi memungkinkan pelaku usaha baru maupun yang sudah mapan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mendorong peningkatan usaha. Inovasi layanan dan pemasaran adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan inovasi baru di luar ekspektasi pembeli, sehingga menciptakan *value added* di mata pelanggan (Nwachukwu & Vu, 2022).

Inovasi merupakan elemen penting dalam fase usaha yang berkembang. Di dalam proses tumbuh kembang dibutuhkan suatu perubahan dan perbaikan, baik dari produk yang dihasilkan maupun dari segi pelayanan. Perubahan dan perbaikan tersebut harus memiliki nilai tambah baik bagi pelaku usaha dan pelanggan (Cania & Susdiani, 2021). Konsep inovasi telah menjadi menonjol dalam penelitian yang mengkonseptualisasikan inovasi sebagai salah satu fungsi inti dalam kemajuan kinerja organisasi. Inovasi adalah hasil dari proses kreatif yang melibatkan berbagai pelaku usaha yang menghasilkan kombinasi sarana dan tujuan yang secara kualitatif baru bagi pasar atau perusahaan. Definisi ini menekankan peran persepsi individu. Akibatnya, persepsi kebaruan merupakan tantangan yang terus berlanjut untuk penelitian empiris tentang inovasi. Oleh karena itu, penelitian inovasi mengambil pendekatan konstruktif, dengan memahami inovasi sebagai ide, praktik, atau artefak material apa pun yang dianggap baru oleh individu yang terlibat. Selama ide tersebut dianggap baru oleh orang-orang yang terlibat, maka ide tersebut merupakan inovasi, meskipun bagi orang lain mungkin tampak sebagai tiruan dari sesuatu yang sudah ada di tempat lain (Meyer & Leitner, 2018).

Sederhananya inovasi adalah produk, layanan, model bisnis, atau strategi yang baru dan bermanfaat. Inovasi tidak harus berupa terobosan besar dalam teknologi atau model bisnis baru, inovasi dapat berupa

peningkatan layanan pelanggan perusahaan atau fitur yang ditambahkan ke produk yang sudah ada.

f. Organizational Performance

Kinerja organisasi adalah kemampuan yang berguna untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien (Utami & Ferdiansah, 2017). Kinerja organisasi dapat dicirikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan hasil dan tindakan yang dapat diterima semua pemangku kepentingan untuk meraih sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan (Suryawan, 2020). Kinerja umumnya diukur melalui dua cara, yaitu; finansial dan non finansial (Ahmed & Afza, 2019; S. Lee & Yoo, 2021). Kinerja organisasi dapat dicapai melalui profitabilitas keuangan, produk dan layanan serta pasar yang menjadi penentu di dalam sebuah persaingan (Soomro *et al.*, 2020). Kinerja adalah salah satu faktor kunci keberhasilan setiap Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Albassami, Ahmad *et al.*, 2019).

Kinerja didefinisikan sebagai lingkup organisasi sebagai keselarasan antara efektivitas dan efisiensi dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia di dalam organisasi untuk pencapaian tujuan. (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). Kinerja usaha diukur dengan beberapa aspek yaitu kualitas manajemen, kompetensi pegawai dan pelayanan publik. Kualitas manajemen diukur dengan menetapkan standar peraturan di dalam bekerja, sedangkan kompetensi pegawai dilihat dengan sejauh apa karyawan dapat memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini menjadi

perhatian besar mengingat bahwa kompetensi pegawai menjadi basis untuk mencapai kinerja usaha. Kinerja yang baik tentu membuahkan pelayanan yang baik bagi pelanggannya (Widianto *et al.*, 2021).

Kinerja organisasi tercapai dari keanekaragaman tenaga kerja yang dimilikinya. Dengan keanekaragaman inilah, pelaku usaha untuk dapat menggali dan mampu berekspresi di dalam mengembangkan inovasi dan keunggulan kompetitif (Turi *et al.*, 2022). Kinerja organisasi akan tercapai jika semua aspek di dalam organisasi dapat dikembangkan secara maksimal sesuai dengan kapasitas yang sudah ditetapkan berdasarkan bagian dan tanggung jawabnya (Maalik *et al.*, 2022). Beberapa aspek yang dimaksud adalah bagian dari semua proses produksi sampai dengan produk siap dipasarkan. Informasi dan data yang diperoleh dari setiap bagian dijadikan kunci di dalam mengukur kinerja organisasi agar tetap kompetitif di dalam pasar yang dinamis (Ensslin *et al.*, 2022).

Kinerja organisasi (*organizational performance*) disimpulkan sebagai suatu kemampuan sebuah organisasi dalam mengoptimalkan hasil untuk mencapai tujuan dalam kondisi yang terus berubah.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa kajian literatur dalam penelitian ini dapat dirangkum beberapa hasil penelitian sebelumnya yang meneliti mengenai *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, *innovation*, *organizational performance*

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (tahun)	Hasil	Objek Penelitian
1	Byukusenge <i>et al.</i> ,(2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis 2. <i>Knowledge management</i> tidak ada pengaruh langsung terhadap kinerja bisnis kecuali melalui Inovasi 3. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tidak akan mencapai kinerja bisnis yang lebih baik, dengan inovasi hasilnya dapat membantu pemilik bisnis untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan mengubahnya menjadi produk baru 	Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Afrika
2	Nawab <i>et al.</i> ,(2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge management</i> memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja usaha secara tidak langsung. 2. <i>Knowledge management</i> berkontribusi positif dalam peningkatan inovasi 3. <i>Knowledge Management</i> mampu berkinerja lebih baik di dalam peningkatan kinerja 	Industri, Pakistan

No	Peneliti (tahun)	Hasil	Objek Penelitian
3	Al-Sa'di <i>et al</i> ,(2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge management</i> memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja usaha secara langsung. 2. <i>Knowledge management</i> berkontribusi dalam peningkatan inovasi memiliki dampak positif signifikan 3. Inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja usaha 4. Efek mediasi yang positif dari inovasi pada peningkatan kinerja usaha 	Industri, Jordania
4	Asemokha <i>et al</i> , (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi memediasi pengaruh <i>entrepreneurial orientation</i> terhadap kinerja 2. Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja 3. <i>Entrepreneurial orientation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dan kinerja 4. <i>Entrepreneurial orientation</i> dan inovasi pendorong pentingnya meningkatkan kinerja 	Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Firlandia
5	Asad <i>et al</i> , (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan <i>entrepreneurial orientation</i> menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Inovasi memainkan peran mediasi yang signifikan untuk 	Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Pakistan

No	Peneliti (tahun)	Hasil	Objek Penelitian
		meningkatkan kinerja	
6	A. Iqbal <i>et al.</i> ,(2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge management</i> memiliki dampak signifikan terhadap kinerja 2. <i>Knowledge management</i> memiliki dampak signifikan dan positif terhadap inovasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. 	Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Pakistan
7	Oktavio <i>et al.</i> ,(2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Entrepreneurial orientation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi 2. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. <i>Entrepreneurial orientation</i> tidak mempengaruhi kinerja 	Hotel, Indonesia
8	Subagja <i>et al.</i> ,(2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Entrepreneurial orientation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi 2. <i>Entrepreneurial orientation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja 3. <i>Inovasi</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja 4. <i>Entrepreneurial orientation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui inovasi 	Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Indonesia

No	Peneliti (tahun)	Hasil	Objek Penelitian
9	Suryawan,(2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational slack</i> berpengaruh positif terhadap kinerja 2. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja 	Restauran, Indonesia
10	Bao <i>et al</i> ,(2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational slack</i> memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja melalui inovasi 2. <i>Organizational slack</i> secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 	Industri, China
11	Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Competitive intensity</i> berpengaruh positif terhadap kinerja 2. <i>Competitive intensity</i> berpengaruh positif terhadap inovasi 3. <i>Inovasi</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja 4. <i>Organizational slack</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi 	Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Columbia
12	Adomako & Nguyen,(2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational slack</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi 2. <i>Organizational slack</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. <i>Inovasi</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja 	Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), Afrika
13	Yang & Yang, (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Competitive intensity</i> dan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja 2. <i>Inovasi</i> berpengaruh positif terhadap kinerja 3. <i>Competitive intensity</i> 	Industri, China

No	Peneliti (tahun)	Hasil	Objek Penelitian
		tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja	

Tabel 2.2
Perbandingan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	CI-In-PF	KM-In-PF	EO-In-PF	OS-In-PF
1	Eugenie Byukusenge, John Munene, Laura Orobia (2016)		v		
2	Samina Nawab, Tahira Nazir, Muhammad Mohsin Zahid, Syed Muhammad Fawad (2015)		v		
3	Ahmad Fathi Al-Sa'di, Ayman Bahjat Abdallah, Samer Eid Dahiyat (2017)		v		
4	Agnes Asemokha, Jackson Musona, Lasse Torkkeli, Sami Saarenkeh (2019)			v	
5	Muzaffar Asad, Muhammad Salman Shabbir, Rabia Salman, Syed Hussain Haider, Israr Ahmad (2018)			v	
6	Amjad Iqbal & Fawad Latif, Frederic Marimon, Umar Farooq Sahibzada, Saddam Hussain (2019)		v		

No	Peneliti	CI-In-PF	KM-In-PF	EO-In-PF	OS-In-PF
7	Adrie Oktavio, Thomas Stefanus Kaihatu, Endo Wijaya Kartika (2019)			v	
8	Iwan Kurniawan Subagja, Widji Astuti, Jurnianto Tjahjo Darsono (2017)			v	
9	Ian Nurpatria Suryawan (2020)	v	v		v
10	Gongmin Bao, Wen Zhang, Zengrui Xiao, Damian Hine (2020)				v
11	Diego Armando Marin-Idarraga, Juan Carlos Cuartas- Marin (2019)	v			v
12	Samuel Adomako, Nguyen Phong Nguyen (2020)				v
13	Huijun Yang, Jianjun Yang (2019)	v			
14	Ari Sulistyowati (2022)	v	v	v	v

Keterangan:

CI = *competitive intensity*

IN = *innovation*

PF = *performance*

KM = *knowledge management*

EO = *entrepreneurial orientation*

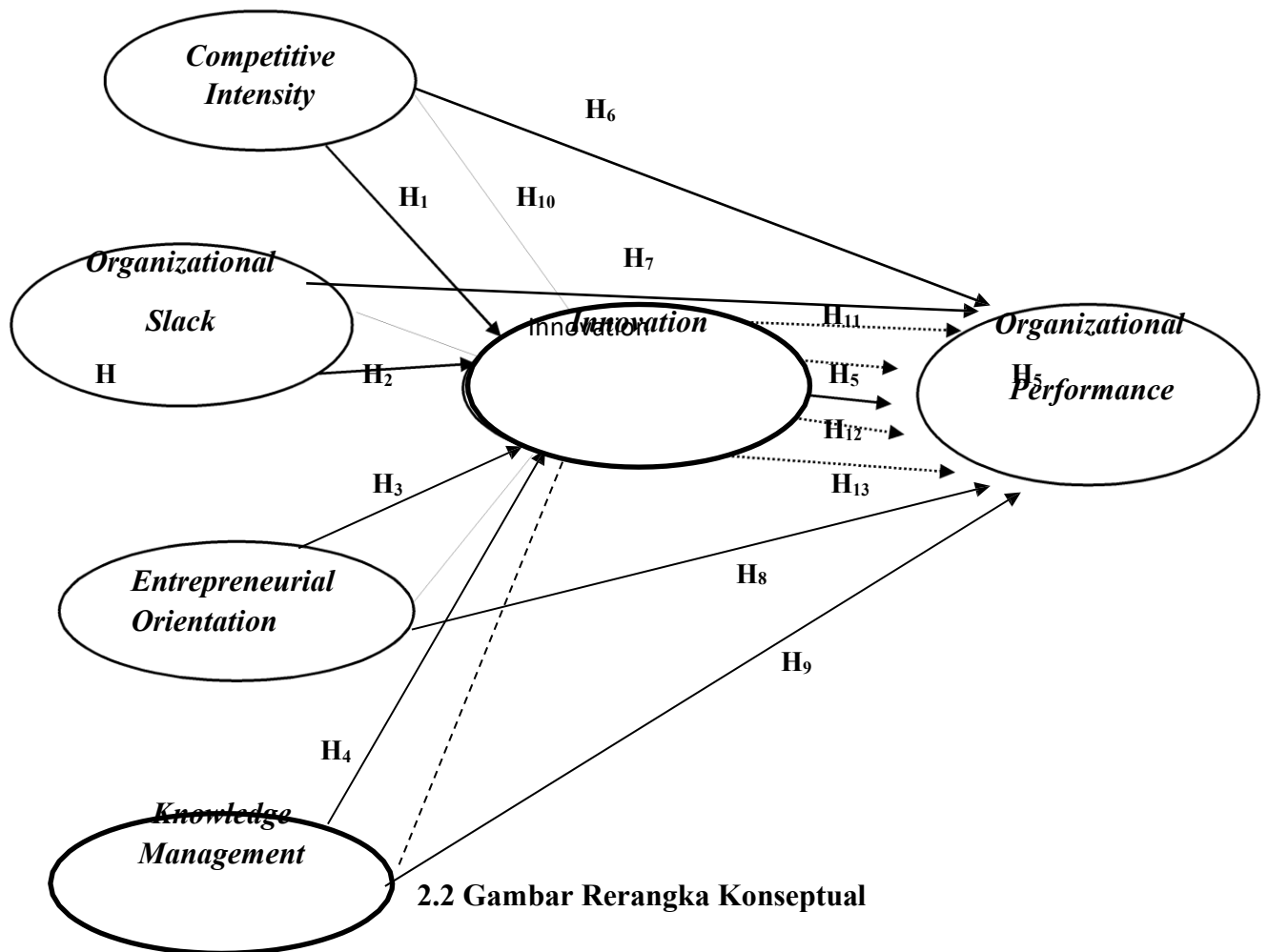
OS = *organizational slack*

2.3 Rerangka Konseptual

Pengukuran kinerja organisasi memiliki peranan yang cukup penting untuk mengelola dan mengembangkan usaha bisnisnya (Apriliani & Prakoso, 2023). Tentu hal ini tidak terlepas dari banyak hal yang mempengaruhinya. Salah satu di antaranya adalah peran inovasi yang menjadi penghubung dalam meningkatkan kinerja organisasi (Tresna & Raharja, 2019). Selain itu dampak dari persaingan usaha juga memberikan warna tersendiri untuk merangsang para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk terus meningkatkan kinerjanya, mengembangkan ide dan gagasan untuk menggali potensi yang dimiliki guna menghadapi perubahan strategis (Hong & Shin, 2021). Keberanian mengambil risiko dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar baru pada kondisi ketidakpastian untuk membangun gagasan yang agresif untuk bersaing menjadi pertimbangan yang cukup menantang (Ok & Ahn, 2019). Selain itu pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan ketrampilan baru untuk merangsang inovasi dalam peningkatan usaha juga tidak dapat diabaikan (Utami & Ferdiansah, 2017). Adanya keterkaitan antar variabel penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi banyak hal baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian berdasarkan pertimbangan di atas maka dapat dibangun rerangka pemikiran di mana variabel *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, serta *innovation* diuji secara langsung seberapa besar pengaruh variabel tersebut dalam

mengembangkan kinerja organisasi pada pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Hal ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya adanya pengaruh langsung terhadap *innovation* (Asemokha *et al.*, 2019; Hügel & Kreutzer, 2020; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019; Murro *et al.*, 2016; Suryawan, 2020; Tong Ha *et al.*, 2018; Yang & Yang, 2019; Zhor, 2018). Selanjutnya dengan adanya inovasi sebagai variabel penghubung apakah memberikan dampak yang cukup signifikan dari setiap variabel diuji secara tidak langsung dalam peningkatan kinerja organisasi pada pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Hal ini didukung dari hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya dampak variabel mediasi. (Adomako & Nguyen, 2020; Al-Sa'di *et al.*, 2017; Asad *et al.*, 2018; Asemokha *et al.*, 2019; Bao *et al.*, 2020; Byukusenge *et al.*, 2016; A. Iqbal *et al.*, 2019; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019; Nawab *et al.*, 2015; Oktavio *et al.*, 2019; Subagja *et al.*, 2017; Suryawan, 2020; Yang & Yang, 2019). Dengan demikian berdasarkan analisis tersebut dapat digambarkan rerangka pemikiran sebagai berikut:



2.2 Gambar Rerangka Konseptual

Keterangan:

—————> = menyatakan hubungan langsung

.....> = menyatakan hubungan tidak langsung

2.4 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Competitive Intensity* terhadap *Innovation*

Competitive intensity atau intensitas persaingan diartikan sebagai suatu penggerak di dalam suatu persaingan. Intensitas persaingan memiliki keterkaitan terhadap Inovasi, di mana memberikan peningkatan terhadap persaingan untuk terus mengembangkan inovasi pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Kmieciak & Michna, 2018). *Competitive intensity* menjadi salah satu pilihan terbaik di dalam mengidentifikasi tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk kelangsungan usaha dengan melakukan inovasi (Zhou *et al.*, 2020). Dengan *competitive intensity* dan inovasi digunakan secara bersama sebagai salah satu cara untuk menghindari keusangan teknologi dan mengantisipasi perubahan pasar (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). Dalam rangka meningkatkan inovasi dalam mencapai intensitas persaingan sebagai salah satu pendorong di dalam meningkatkan kinerja usaha. (Suryawan, 2020).

Kondisi pasar saat ini dengan perubahan yang cepat serta persaingan yang ketat dibutuhkan suatu gebrakan baru melalui inovasi yang ditopang dengan manajemen yang bagus di dalam mengembangkan intensitas persaingan sumber daya yang tersedia di dalam perusahaan (Yang & Yang, 2019).

Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh positif *competitive intensity* terhadap *innovation*

2. Pengaruh *Organizational Slack* terhadap *Innovation*

Organizational slack memberikan kontribusi pada kinerja inovasi, dengan mengurangi biaya tambahan dengan melakukan inovasi. Potensi kelonggaran yang diserap berdampak signifikan dan positif terhadap proses inovasi (Murro *et al.*, 2016). *Organizational slack* memberikan ruang dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksplorasi peluang baru dengan mengembangkan inovasi (Kim *et al.*, 2017) Kelonggaran yang terlalu banyak atau terlalu sedikit tidak akan merusak inovasi jika sistem pengendalian manajemen secara memadai mendisiplinkan kelonggaran yang dijalankan (Zhor, 2018).

Sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk memenuhi tuntutan sub unit dalam organisasi di dalam meningkatkan kinerja usaha dengan mengembangkan sumber daya yang dimiliki melalui inovasi. (Suryawan, 2020) Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh positif *organizational slack* terhadap *innovation*

3. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Innovation*

Peningkatan dalam orientasi kewirausahaan memberikan dampak yang signifikan terhadap inovasi (Asemokha *et al.*, 2019; Zhai *et al.*, 2018).

Sebuah organisasi yang memiliki sumber daya orientasi yang kuat akan membantu meningkatkan inovasi usaha. Selain itu, organisasi yang berorientasi kewirausahaan lebih terbuka terhadap perubahan dan ide baru untuk mendorong dan mendukung perolehan dan akumulasi pengetahuan, menghasilkan basis pengetahuan yang lebih besar yang berguna untuk peningkatan produk yang ada, pengembangan produk baru, dan pada akhirnya pencapaian kinerja inovasi yang lebih baik (Tong Ha *et al.*, 2018).

Entrepreneurial orientation telah menjadi konstruksi yang penting dan cukup signifikan di dalam pengembangan sebuah inovasi organisasi (Iqbal *et al.*, 2021). Dengan mengembangkan dimensi pada *entrepreneurial orientation* dapat memberikan kontribusi di dalam pengembangan inovasi di dalam sebuah organisasi (Pérez-Luño *et al.*, 2011). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Arzubiaga *et al.* (2018) di mana *entrepreneurial orientation* berpengaruh negatif terhadap inovasi. Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh positif *entrepreneurial orientation* terhadap *innovation*

4. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Innovation*

Knowledge management memberikan kontribusi di dalam pengembangan inovasi usaha (Byukusenge *et al.*, 2016). Dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi memiliki pengaruh yang positif (Kmieciak & Michna, 2018). Mengelola pengetahuan dalam organisasi memiliki peran penting sebagai kunci keberhasilan di dalam mengembangkan inovasi usaha (Qandah *et al.*, 2020). Inovasi adalah kombinasi dari asset pengetahuan yang ada dalam perusahaan untuk menciptakan pengetahuan baru, tugas utama dari perusahaan adalah mengkonfigurasi asset pengetahuan yang tersedia di perusahaan untuk meningkatkan inovasi (Mardani *et al.*, 2018). Mengelola pengetahuan dari sumber daya yang tersedia di dalam organisasi menjadi kontribusi di dalam meningkatkan inovasi usaha (Suryawan, 2020). Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut:

H₄: Terdapat pengaruh positif *knowledge management* terhadap *innovation*

5. Pengaruh *Innovation* terhadap *Organizational Performance*

Menghadapi perubahan pasar yang bergejolak dan tidak pasti diperlukan suatu fleksibilitas di dalam perubahan melalui inovasi untuk peningkatan kinerja usaha (Asemokha *et al.*, 2019).

Di dalam kelangsungan bisnis dibutuhkan inovasi. Inovasi dapat dilakukan dengan menggali kompetensi bisnis dengan mencari sesuatu yang baru (Tresna & Raharja, 2019). Dalam manajemen inovasi, perusahaan membuat keputusan yang berbeda mengenai investasi sumber daya di dalam peningkatan kinerja melalui inovasi (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). Dalam usaha kecil dan menengah memiliki fleksibilitas di dalam melakukan inovasi guna mengadaptasi kondisi pasar untuk kelangsungan usahanya (Roostika, 2019).

Manajemen yang bagus adalah sebuah manajemen yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan untuk menghasilkan sebuah gebrakan baru melalui inovasi (Suryawan, 2020). Inovasi memainkan peran penting bagi kinerja ekonomi perusahaan di sektor manapun. Hubungan inovasi dan kinerja bersifat linier pada penelitian yang sudah dilakukan (Kim *et al.*, 2018; Sahoo, 2019). Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut:

H₅: Terdapat pengaruh positif *innovation* terhadap *organizational performance*

6. Pengaruh *Competitive Intensity* terhadap *Organizational Performance*

Intensitas persaingan tidak hanya meningkatkan kinerja usaha, tetapi juga memungkinkan perusahaan di dalam menilai kinerja manajer terhadap para pesaingnya (Ahmed & Afza, 2019). Hasil kinerja usaha sangat bergantung pada level intensitas persaingan pasar, sehingga dinamika

pasar menentukan tindakan strategis yang akan dilakukan oleh pimpinan (Yang & Yang, 2019). Intensitas persaingan adalah salah satu fitur utama (Kwarteng *et al.*, 2020) di dalam inti struktur bisnis dan kinerja industri (Alinejad & Anvari, 2019). *Competitive intensity* (intensitas persaingan) sebagai konteks di mana perusahaan menemukan dirinya di dalam sebuah persaingan pada industri yang sejenis. Kondisi demikian yang memicu untuk terus dijaga dalam upaya meningkatkan kinerja usaha (Marín- Idárraga & Cuartas-Marín, 2019).

Intensitas persaingan yang dialami oleh perusahaan dapat diatasi dengan mengembangkan inovasi untuk menghindari keusangan teknologi dan mengantisipasi perubahan pasar (Anning-Dorson, 2016). Untuk itu dibutuhkan pengetahuan dan pengembangan sumber daya untuk menghindari risiko kerugian untuk mendapatkan hasil kinerja organisasi yang optimal (Suryawan, 2020).

Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₆: Terdapat pengaruh positif *competitive intensity* terhadap *organizational performance*

7. Pengaruh *Organizational Slack* terhadap *Organizational Performance*

Kelonggaran organisasi memiliki peranan penting sebagai sumber daya strategis untuk menghilangkan ketidakpastian dan mempertahankan kinerja perusahaan dalam proses ekspansi global. (Adomako & Nguyen,

2020; Nguyen *et al.*, 2019). Kelonggaran organisasi yang tersedia memiliki efek yang konsisten dan positif terhadap profitabilitas ekonomi dalam jangka pendek. (Fadol *et al.*, 2015; Pérez-Luño *et al.*, 2011)

Sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk memenuhi tuntutan sub unit dalam organisasi di dalam meningkatkan kinerja usaha dengan mengembangkan sumber daya yang dimiliki melalui inovasi (Suryawan, 2020). Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh positif *organizational slack* terhadap *organizational performance*

8. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Performance*

Entrepreneurial orientation (orientasi kewirausahaan) mendukung kemampuan perusahaan untuk terus mengidentifikasi dan menghasilkan peluang bisnis baru dengan tujuan mencapai daya saing untuk meningkatkan kinerja usaha (Asemokha *et al.*, 2019). *Entrepreneurial orientation* (orientasi kewirausahaan) merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan (Ok & Ahn, 2019; Tresna & Raharja, 2019). *Entrepreneurial orientation* (orientasi kewirausahaan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja usaha (Hutahayan, 2019; Isichei *et al.*, 2020). Perusahaan yang memiliki *entrepreneurial orientation* (orientasi kewirausahaan) yang tinggi dapat

memanfaatkan peluang baru untuk meningkatkan kinerja usaha (Al Mamun & Fazal, 2018). Siklus hidup produk dan model bisnis yang lebih pendek berdampak pada ketidakpastian bisnis dan perusahaan perlu mengadopsi *entrepreneurial orientation* (orientasi kewirausahaan) dalam menemukan peluang baru dengan berinovasi dan mengantisipasi permintaan yang berpotensi meningkatkan kinerja. (Munawar, 2019; Putniņš & Sauka, 2020).

Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₈: Terdapat pengaruh positif *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance*

9. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Performance*

Knowledge management (pengelolaan pengetahuan) memiliki berbagai kemungkinan untuk mendukung peningkatan kinerja usaha (Albassami, Ahmad *et al.*, 2019; Iqbal *et al.*, 2019). *Knowledge management* (pengelolaan pengetahuan) memiliki hubungan yang kompleks di dalam peningkatan kinerja perusahaan, untuk itu mesti ditanamkan pengetahuan dan pembelajaran dan dijaga untuk keberhasilan organisasi (Obeso *et al.*, 2020). Manajemen pengetahuan dianggap sebagai kemampuan untuk mengelola pengetahuan seperti memperoleh pengetahuan dari organisasi internal maupun eksternal, mengubahnya menjadi strategi atau ide baru,

menerapkan dan melindunginya untuk meningkatkan kinerja usaha (Ha *et al.*, 2016). *Knowledge management* (pengelolaan pengetahuan) dapat memberikan peningkatan kinerja organisasi dengan melibatkan sumber daya yang dimiliki di dalam perusahaan untuk dikembangkan dengan memberikan pengarahan dan keterbukaan sistem manajemen mengenai visi dan misi yang mesti dicapai (Suryawan, 2020). Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut

H₉: Terdapat pengaruh positif *knowledge management* terhadap *organizational performance*

10. Pengaruh *Competitive Intensity* terhadap *Organizational Performance* yang Dimediasi *Innovation*

Intensitas persaingan yang dialami oleh perusahaan dapat diatasi dengan mengembangkan inovasi untuk menghindari keusangan teknologi dan mengantisipasi perubahan pasar. Perusahaan yang menghadapi lingkungan yang sangat kompetitif dengan intensitas persaingan yang cukup kuat mencoba memanfaatkan sumber daya yang ada untuk dilibatkan di dalam membentuk inovasi untuk perkembangan baru dalam rangka meningkatkan kinerja usaha (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). Intensitas persaingan yang kuat akan mendorong perusahaan di dalam menciptakan inovasi di dalam mempertahankan kinerja perusahaan (Yang & Yang, 2019). Tekanan yang dihadapi pelaku usaha mendorong untuk melakukan Tindakan dalam menghadapi pesaing untuk memenangkan

pasar, dibutuhkan sebuah terobosan baru untuk meningkatkan kinerja usaha (Alinejad & Anvari, 2019). Tingkat persaingan yang tinggi dalam menghadapi pesaing harus mengoptimalkan potensi yang dimiliki untuk membuat inovasi baru yang akan meningkatkan kinerja usaha nantinya (Suryawan, 2020). Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut

H₁₀: Terdapat pengaruh positif *competitive intensity* terhadap *organizational performance* yang dimediasi *innovation*

11. Pengaruh *Organizational Slack* terhadap *Organizational Performance* yang dimediasi *Innovation*

Kelonggaran organisasi sangat penting di dalam organisasi di dalam menyusun strategi dan peluang baru dengan mediasi inovasi sebagai penggerak di dalam membantu meningkatkan kinerja usaha (Bao *et al.*, 2020). Menghadapi kekuatan lingkungan yang berdampak pada organisasi, dibutuhkan kelonggaran organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Kim *et al.*, 2017; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). *Organizational slack* (kelonggaran organisasi) merupakan sumber daya yang penting yang kemungkinan besar mendorong perusahaan untuk mematuhi peraturan lingkungan dengan melakukan inovasi dan selanjutnya akan berdampak pada kinerja usaha yang terus meningkat (Adomako & Nguyen, 2020; Tran *et al.*, 2018).

Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut

H₁₁: Terdapat pengaruh positif *organizational slack* terhadap *organizational performance* yang dimediasi *innovation*

12. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Performance* yang Dimediasi *Innovation*

Dampak *entrepreneurial orientation* yang dimediasi inovasi didasarkan pada beberapa faktor yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan untuk meningkatkan kinerja usaha (Asemokha *et al.*, 2019). *Entrepreneurial orientation* dan inovasi memiliki peranan penting yang dapat menciptakan efek positif pada kinerja. Beberapa batasan mengenai sumber daya menjadi motivator untuk menggali potensi yang dimiliki untuk menciptakan inovasi di dalam rangka untuk mencapai kinerja yang sudah ditargetkan (Asad *et al.*, 2018).

Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan yang dilakukan setiap periode waktu yang telah ditentukan. Performanya bisa dikatakan sebagai nilai dari setiap kegiatan yang telah disusun dan dilaksanakan untuk mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dalam implementasi telah benar atau salah. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi inovasi (Subagja *et al.*, 2017).

Kunci keberhasilan usaha adalah mampu mengoptimalkan peluang yang ada dengan mengembangkan *entrepreneurship* pelaku usaha untuk menciptakan inovasi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja usaha (Nursal *et al.*, 2022). Kinerja usaha akan tercapai jika pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dapat membuat rencana strategis dengan mengeskplotasi peluang untuk menciptakan inovasi baru yang akan meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Rianto *et al.*, 2022). Berdasarkan analisis tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H₁₂: Terdapat pengaruh positif *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance* yang dimediasi *innovation*

13. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizational Performance* yang Dimediasi *Innovation*

Inovasi dapat terjadi sebagai hasil dari penggabungan mengenai pengetahuan yang baru dengan pengetahuan yang sudah ada kemudian di konfigurasi ulang kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya yang tersedia di dalam perusahaan untuk menghasilkan produk bernilai tambah. Proses menciptakan dan memperoleh pengetahuan baru dengan mengintegrasikan dalam pengetahuan dibagikan dan diterapkan dalam output yang dihasilkan (Suryawan, 2020). Kemampuan inovasi dari sebuah organisasi berpusat pada pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh tidak hanya dari sumber daya tetapi juga melalui interaksi

dengan pemangku kepentingan eksternal. Demikian pula, adopsi proses *knowledge management* seperti akuisisi dan pemanfaatan pengetahuan juga dapat menghasilkan peningkatan inovasi dan kinerja bisnis (Iqbal *et al.*, 2019).

Ketika pengetahuan secara efektif dikelola di berbagai tingkat organisasi, hal tersebut mengarah pada kemampuan yang unik dimana nantinya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik melalui inovasi yang dihasilkan (Byukusenge *et al.*, 2016). Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) memiliki peranan penting di dalam perusahaan, sebagian besar perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mengelola pengetahuan untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan yang menjadi arah inovasi dan kinerja organisasi yang lebih baik (Nawab *et al.*, 2015). *Knowledge management* memiliki kontribusi di dalam organisasi untuk merancang secara efisien dan inovatif untuk meningkatkan kualitas dan fleksibilitas, sedangkan dengan adanya inovasi yang dihasilkan dapat mempengaruhi kinerja operasional dengan meningkatkan proses produksi secara efisien (Alegre *et al.*, 2013). Berdasarkan studi sebelumnya, maka hipotesis yang dibangun sebagai berikut

H₁₃: Terdapat pengaruh positif *knowledge management* terhadap *organizational performance* yang dimediasi *innovation*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis (*testing hypothesis*). Penelitian ini bertujuan untuk menguji *competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management, innovation* yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Jenis hubungan antar variabel yang diteliti dilakukan secara kausal (sebab-akibat) dengan pernyataan yang menunjukkan dugaan tentang pengaruh antara dua variabel atau lebih.

Pengumpulan data bersifat *cross sectional*, di mana data dikumpulkan pada periode waktu tertentu saja. Unit analisis adalah individu yaitu pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner wilayah Depok, Jawa Barat

3.2 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

a. Variabel bebas (*Independent variable*)

Merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat secara positif atau negatif.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah: *competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management*

b. Variabel terikat (*Dependent variable*)

Merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational performance* (kinerja organisasi).

c. Variabel *intervening* (*Mediating variable*)

Variabel *intervening* adalah merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi hubungan tidak langsung. Variabel ini merupakan variabel penyalur / antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel *Intervening* dalam penelitian ini adalah *innovation*.

Tabel 3.1
Definisi dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item	Referensi
<i>Competitive Intensity</i>	Organisasi menggunakan segala daya upaya dalam menghadapi kondisi persaingan yang sangat kompetitif.	<i>Price Competition</i>	1. Pelaku usaha terus berupaya melakukan peningkatan persaingan harga dengan produk sejenis di pasaran	3	Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín, (2019); Suryawan, (2020)
		<i>Operational Competition</i>	2. Terdapat pengaruh persaingan pada sektor operasional usaha		
		<i>Increase Competition</i>	3. Pelaku usaha berupaya meningkatkan kompetisi dengan <i>competitor</i>		
<i>Organizational</i>	Sumber daya yang dimiliki organisasi	<i>Strategic</i>	1. Pelaku usaha menggunakan	3	Marín-Idárraga dan

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item	Referensi
<i>Slack</i>	untuk memenuhi tuntutan sub unit dalam organisasi yang membutuhkan tambahan sumber daya untuk menyelesaikan tugas – tugas perusahaan.	<i>Decisions</i>	kemampuannya dalam mengambil keputusan strategis		Cuartas-Marín, (2019); Suryawan, (2020)
		<i>Long-Term Plan</i>	2. Pelaku usaha memiliki kemampuan untuk membuat rencana jangka panjang		
		<i>Administrative Policy</i>	3. Pelaku usaha memiliki kebijakan secara administratif usaha dan membuat rencana jangka Panjang yang baru		
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	sebuah karakteristik organisasi dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar baru, mengantisipasi tantangan dan mengambil risiko pada kondisi ketidakpastian	<i>Creativity dan Innovativeness</i>	1. Pelaku usaha menekankan di dalam pengembangan teknologi dan inovasi 2. Pelaku usaha memperkenalkan banyak varian pilihan produk dan layanan baru di dalam 5 tahun terakhir 3. Perubahan varian produk (jenis/jumlahnya) biasanya mengalami perubahan yang fluktuatif	9	Al Mamun <i>et al.</i> , (2017); Ok dan Ahn, (2019)
		<i>Proactiveness</i>	1. Pelaku usaha berusaha menjadi yang pertama memulai tindakan baru untuk produk yang dikeluarkan, kemudian di ikuti dan ditanggapi oleh pesaing 2. Pelaku usaha sering menjadi yang pertama di dalam memperkenalkan produk/layanan baru, teknis pemrosesan/pengolahan dan teknologi 3. Pelaku usaha memiliki karakter untuk bersaing menjadi terunggul dari		

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item	Referensi
			para pesaingnya		
		<i>Risk Taking</i>	<p>1. Pelaku usaha lebih suka dengan sesuatu tantangan dan berani mengambil risiko berkaitan dengan pengambilan keputusan/ permodalan usaha (dengan harapan untuk mendapatkan umpan balik yang tinggi)</p> <p>2. Pelaku usaha percaya dengan perubahan lingkungan, tindakan yang berani dengan pertimbangan yang matang diperlukan untuk mencapai tujuan usaha</p> <p>3. Ketika dihadapkan dengan situasi yang tidak pasti, pelaku usaha mengambil sikap berhati-hati untuk meminimalisir risiko di dalam pengambilan keputusan</p>		
<i>Knowledge Management</i>	Proses penciptaan pengetahuan berdasarkan informasi yang diperoleh organisasi	<i>Knowledge Acquisition</i>	<p>1. Pelaku usaha memberikan kesempatan untuk mendorong karyawannya menghadiri kursus singkat, seminar pelatihan, dan konferensi untuk memperoleh pengetahuan baru.</p> <p>2. Mengikuti pameran untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru</p> <p>3. Pelaku usaha mempekerjakan tenaga kerja yang memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan</p> <p>4. Pelaku usaha menggali</p>	9	Byukusenge <i>et al.</i> , (2016); Suryawan, (2020)

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item	Referensi
			pengalaman dan pengetahuan baru melalui kerja tim		
		<i>Knowledge Sharing</i>	5. Karyawan yang bekerja saling bertukar pengalaman dan pengetahuan saat bekerja 6. Para karyawan saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dengan karyawan baru		
		<i>Responsiveness to Knowledge</i>	7. Pelaku usaha merespon dengan baik terkait perkembangan pengetahuan baru 8. Pelaku usaha tanggap dengan perubahan teknologi baru 9. Pelaku usaha terus melakukan pengamatan terkait kebutuhan pelanggan, dan merespon tepat waktu		
<i>Innovation</i>	Perubahan suatu hal yang baru dalam proses pelayanan oleh organisasi.	<i>Product Innovation</i>	1. Pelaku usaha melakukan perubahan kecil mengenai produk yang sudah ada untuk memuaskan pelanggan 2. Berkomitmen senantiasa untuk berinovasi menghasilkan produk baru 3. Pelaku usaha berkomitmen untuk terus melakukan inovasi dengan menghasilkan produk baru agar tetap kompetitif	7	Al-Sa'di <i>et al.</i> , (2017); Byukusenge <i>et al.</i> , (2016); Mardani <i>et al.</i> , (2018)
		<i>Process</i>	4. Pelaku usaha terus mencari cara baru untuk		

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item	Referensi
		<i>Innovation</i>	meningkatkan proses produksi yang ada 5. Pelaku usaha terus meningkatkan teknologi yang ada untuk meningkatkan proses produksi		
		<i>Market Innovation</i>	6. Pelaku usaha menawarkan produk baru pada para pelanggan baru 7. Pelaku usaha memanfaatkan peluang bisnis baru dipasar baru yang dihasilkan		
<i>Organizational Performance</i>	Kinerja usaha dapat dicirikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan hasil dan tindakan yang dapat diterima semua pemangku kepentingan untuk meraih sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan	<i>Financial Performance</i>	1. Pelaku usaha mendapatkan profit yang lebih baik selama beroperasi 2. Tingkat penjualan berjalan lebih baik 3. Pelaku usaha melakukan perluasan usaha untuk meningkatkan penjualan yang lebih baik 4. Perputaran pengembalian modal usaha lebih baik 5. Perputaran arus kas usaha lebih baik	8	Anning-Dorson, (2016); S. Lee dan Yoo, (2021)
		<i>Non-Financial Performance</i>	6. Pelaku usaha mendapat respon baik dari para pelanggan 7. Pelaku usaha selalu cepat tanggap pada setiap pesanan masuk 8. Para pekerja usaha merasa nyaman bekerja		

3.3 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel penelitian digunakan untuk menjelaskan secara terperinci mengenai setiap pengukuran dari variabel - variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Semua variabel berskala interval yang diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin yaitu:

Tabel 3.2
Skor Skala Likert

No	Pernyataan	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Cukup Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Hair *et al.*, (2021)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Teknik angket (kuesioner) merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar responden tersebut memberikan jawaban (Hair *et al.*, 2021). Kuesioner digunakan untuk mengetahui data dari responden mengenai pengaruh *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, *innovation* yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan.

Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian berupa kuesioner dan wawancara dari para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di wilayah Depok-Jawa Barat.

3.4.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di Kota Depok berjumlah 771 pelaku usaha. Berikut data peserta Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) aktif dari sebelas kecamatan Depok yang menekuni usaha kuliner:

Tabel 3.3 Data Peserta Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Usaha Kuliner kota Depok

No	Kecamatan	Jenis Usaha
		Kuliner Aktif
1	Beji	101
2	Bojongsari	35
3	Cilodong	60
4	Cimanggis	71
5	Cinere	11
6	Cipayung	64
7	Limo	29
8	Pancoran Emas	112
9	Sawangan	51
10	Sukmajaya	154
11	Tapos	83
Total Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kuliner Depok		771

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Depok 2020

Sampel dalam penelitian ini adalah populasi dari pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* di mana pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Berdasarkan hasil analisis kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang sudah menjalankan usaha > 5 tahun
- b. Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) memiliki karyawan minimal 5 orang
- c. Asset yang dimiliki minimal 100 juta rupiah
- d. Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang terdaftar di Asosiasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Depok

Berdasarkan kriteria diatas perlu adanya minimal sampel sebagai penentuan jumlah sampel yang representatif menurut (Hair *et al.*, 2021) di mana jumlah indikator dikali angka 5 sampai dengan 10. Penelitian ini menggunakan pendekatan jumlah sampel = jumlah indikator x 5. Dimana jumlah indikator dalam penelitian ini $39 \times 5 = 195$. Berdasarkan perhitungan penentuan jumlah sampel di atas untuk sampel minimum menggunakan 195 responden yang diambil dari responden pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner di Kota Depok. Adapun berdasarkan hasil riset lapangan pada masa akhir pengumpulan kuesioner menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 3.4
Perhitungan Jumlah Sampel Dalam Penelitian

No	Keterangan	Jumlah Responden
1.	Jumlah responden yang mengisi kuesioner	253
2.	Jumlah responden yang tidak memenuhi syarat kriteria dalam penelitian	22
3	Jumlah responden yang dapat diproses dalam penelitian	231

Sumber : Data yang diolah (2022)

3.5 Metode Analisis Data

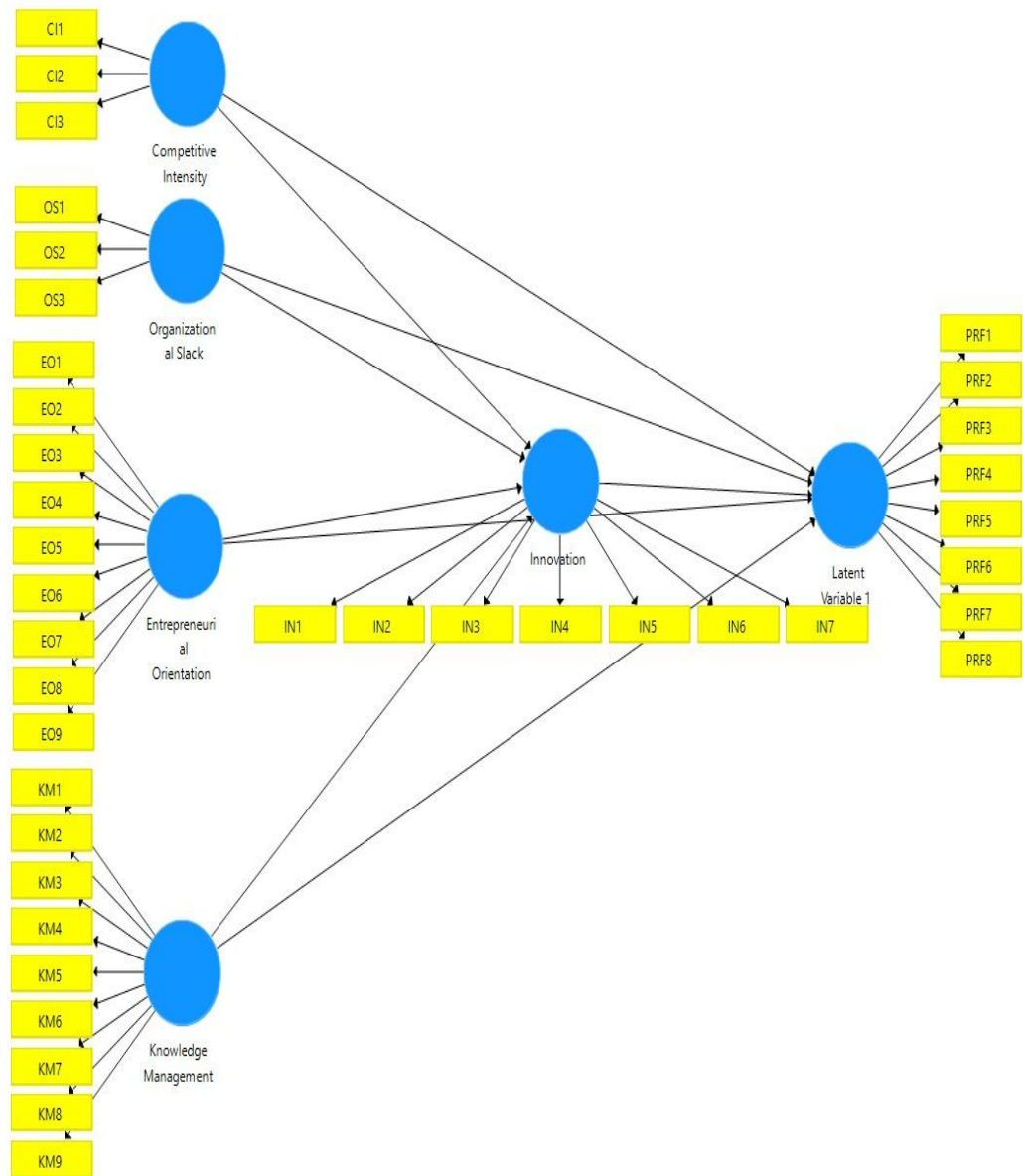
Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan *multivariate analysis*. Untuk menganalisis *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, *innovation*, dan *organizational performance* digunakan analisis statistik deskriptif yaitu dengan menghitung rata-rata (*mean*) jawaban responden dan standar deviasi. Sedangkan untuk menganalisis pengaruh antar variabel digunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan software SEM-PLS.

Penelitian ini akan menggunakan uji validitas (*test of validity*) untuk menguji validnya dan absahnya sebuah data serta melakukan uji reliabilitas (*test of reliability*) untuk menguji kehandalan data. Menurut Sekaran & Bougie (2016), adapun kriteria model *Partial Least Square* (PLS) ditunjukkan pada tabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5
Kriteria dalam *Partial Least Square* (PLS)

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Pengukuran Reflektif	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> > 0,70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur <i>internal consistency</i> dengan nilai > 0,60
<i>Average Variable Extracted (AVE)</i>	Nilai AVE > 0,50
<i>Validitas Discriminant</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari <i>validitas discriminant</i> . Hasil ini diharapkan setiap blok indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator laten untuk variabel lainnya.
Evaluasi Model Pengukuran Struktural	
R ² untuk variabel laten endogen	Hasil dari nilai R ² dengan kriteria tertentu
<i>Estimasi koefisien jalur</i>	Nilai estimasi untuk koefisien jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan menggunakan prosedur bootstrapping
f ² untuk <i>effect size</i>	Nilai f ² dengan kriteria tertentu
Relevansi Prediksi (Q ² dan q ²)	Nilai Q ² > nol memberikan penjelasan bahwa model memiliki <i>predictive relevance</i> . Q ² < mengidentifikasi bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>

Sumber: Dari berbagai sumber yang diolah (2022)



Gambar 3.1 PLS Path Model Penelitian
 Sumber: Data diolah SmartPLS (2022)

3.5.1 Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

A. Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dalam penelitian untuk dapat digunakan dalam menjelaskan variabel yang di- maksud. SmartPLS 3.0 digunakan untuk mengetahui tingkat validitas dalam penelitian ini. Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui apakah item pernyataan yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur variabel penelitian secara tepat. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat *content validity* dan *construct validity*. *Content validity* merupakan sejauh mana pengukuran instrumen dapat mewakili seluruh karakteristik variabel. *Content validity* bersifat *judgmental*.

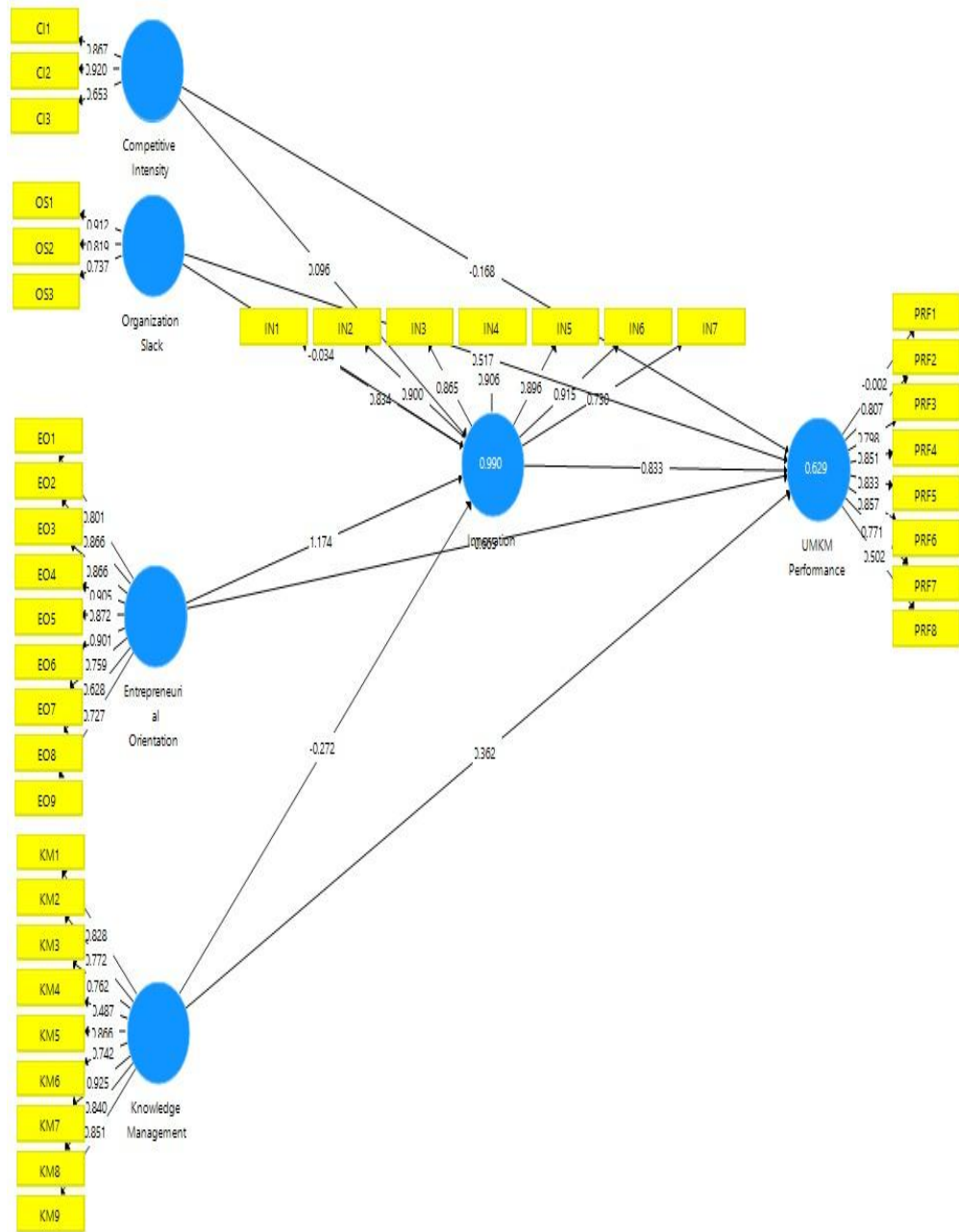
Menurut Hair *et al* (2021), satu item pernyataan harus memenuhi kriteria untuk dapat dinyatakan sebagai data yang valid. Item pernyataan yang tidak memiliki korelasi kriteria yang ditunjukkan dengan nilai /skor tiap butir dengan skor total dari hasil penjumlahan setiap nilai/skor butir pernyataan. Item atau butir pernyataan yang tidak memenuhi kriteria tidak dapat digunakan dalam penelitian karena dianggap tidak valid.

Validitas merupakan suatu tolak ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa baik atau layak indikator - indikator yang digunakan dalam penelitian. Suatu kuesioner penelitian dapat dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (Hair *et al.*, 2021). Dalam uji validitas terdapat dua pengujian, yaitu sebagai berikut :

1. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Convergent validity merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel dengan indikator. Semakin tinggi nilai *loading factor*, maka semakin tinggi pula korelasinya dan indikator dinyatakan valid atau layak. *Convergent validity* dinilai berdasarkan *loading factor*. Untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* berkorelasi $> 0,7$ (Hair *et al.*, 2021).

Berdasarkan hasil uji *outer model* yang dilakukan dapat dilihat gambar *path outermodel* sebagai berikut:



Gambar: 3.2 Path Uji Outer Model SmartPLS 3.0

Sumber: Data primer diolah (2022)

Hasil *path* uji *outer model* yang ditunjukkan pada gambar di atas dapat disimpulkan bahwa nilai nilai yang memiliki *outer model* $< 0,7$ harus di-eliminasi supaya sesuai dengan syarat data yang layak digunakan dalam penelitian. Berikut merupakan penjelasan dalam setiap variabel:

a. *Competitive Intensity*

Indikator *competitive intensity* berjumlah 3 item pernyataan. Untuk memenuhi syarat *convergent validity* maka setiap pernyataan harus bernilai $> 0,7$. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang di ambil dari tabel *outer loading* pada SmartPls 3.0:

Tabel 3.6
Hasil *Outer Loading Competitive Intensity*

Item	Hasil <i>OuterLoading</i>	Syarat <i>convergent validity</i>	Kesimpulan
CI 1	0.867	0.7	Valid
CI 2	0.920	0.7	Valid
CI 3	0.653	0.7	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.5 di atas disimpulkan bahwa 2 item pernyataan dari variabel *competitive intensity* yang memiliki nilai *outer loading* $> 0,7$ sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity* yaitu item 1 dan 2 namun item 3 tidak memenuhi syarat dalam penelitian ini.

b. Organizational Slack

Indikator *organizational slack* berjumlah 3 item pernyataan. Untuk memenuhi syarat *convergent validity* maka setiap pernyataan *organizational slack* harus bernilai $> 0,7$. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang diambil dari tabel *outer loading* pada SmartPLS 3.0:

Tabel 3.7
Hasil Outer Loading Organizational Slack

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>convergent validity</i>	Kesimpulan
OS 1	0.912	0.7	Valid
OS 2	0.819	0.7	Valid
OS 3	0.737	0.7	Valid

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.6 di atas disimpulkan bahwa 3 item pernyataan dari variabel *organizational slack* memiliki nilai *outer loading* $> 0,7$, sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity*.

c. Entrepreneurial Orientation

Indikator *entrepreneurial orientation* berjumlah 9 item pernyataan. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang diambil dari tabel *outer loading* pada SmartPLS 3.0 :

Tabel 3.8
Hasil Outer Loading Entrepreneurial Orientation

Item	Hasil Outer Loading	Syarat convergent validity	Kesimpulan
EO 1	0.801	0.7	Valid
EO 2	0.866	0.7	Valid
EO 3	0.866	0.7	Valid
EO 4	0.905	0.7	Valid
EO 5	0.872	0.7	Valid
EO 6	0.901	0.7	Valid
EO 7	0.759	0.7	Valid
EO 8	0.628	0.7	Tidak Valid
EO 9	0.727	0.7	Valid

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.7 disimpulkan bahwa 8 item pernyataan dari variabel *entrepreneurial orientation* memiliki nilai *outer loading* > 0,7 sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity* yaitu item 1,2,3,4,5,6,7 dan 9. Namun item pernyataan no 8 tidak memenuhi syarat *validity* dalam penelitian ini.

d. Knowledge Management

Indikator *knowledge management* berjumlah 9 item pernyataan. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang diambil dari tabel *outer loading* pada SmartPLS 3.0 :

Tabel 3.9
Hasil Outer Loading Knowledge Management

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>convergent validity</i>	Kesimpulan
KM 1	0.828	0.7	Valid
KM 2	0.772	0.7	Valid
KM 3	0.763	0.7	Valid
KM 4	0.487	0.7	Tidak Valid
KM 5	0.866	0.7	Valid
KM 6	0.742	0.7	Valid
KM 7	0.925	0.7	Valid
KM 8	0.840	0.7	Valid
KM 9	0.851	0.7	Valid

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.8 di atas disimpulkan bahwa 8 item pernyataan dari variabel *knowledge management* yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7 sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity* yaitu item 1,2,3,5,6,7,8 dan 9. Namun item no 4 tidak memenuhi syarat dalam penelitian ini.

e. Innovation

Indikator *innovation* berjumlah 7 item pernyataan. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang di ambil dari tabel *outer loading* pada SmartPLS 3.0 :

Tabel 3.10
Hasil Outer Loading Innovation

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>convergent validity</i>	Kesimpulan
IN 1	0.834	0.7	Valid
IN 2	0.900	0.7	Valid
IN 3	0.865	0.7	Valid
IN 4	0.906	0.7	Valid
IN 5	0.896	0.7	Valid
IN 6	0.915	0.7	Valid
IN 7	0.730	0.7	Valid

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.9 di atas disimpulkan bahwa 7 item pernyataan dari variabel *innovation* yang memiliki nilai *outer loading* $> 0,7$ sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity*.

f. Organizational Performance

Indikator *organizational performance* berjumlah 8 item pernyataan. Berikut ini adalah hasil *convergent validity* yang di ambil dari tabel *outer loading* pada SmartPLS 3.0 :

Tabel 3.11
Hasil Outer Loading Organizational Performance

Item	Hasil <i>OuterLoading</i>	Syarat <i>convergent validity</i>	Kesimpulan
PRF 1	- 0.002	0.7	Tidak Valid
PRF 2	0.807	0.7	Valid
PRF 3	0.798	0.7	Valid
PRF 4	0.851	0.7	Valid
PRF 5	0.833	0.7	Valid
PRF 6	0.857	0.7	Valid
PRF 7	0.771	0.7	Valid
PRF 8	0.502	0.7	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.10 di atas disimpulkan bahwa 6 item pernyataan dari variabel *organizational performance* yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7 sehingga dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat *convergent validity* yaitu Item 2,3,4,5,6, dan 7. Sedangkan Item pernyataan 1 dan 8 harus dieleminasi karena tidak memenuhi syarat.

2. *Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)*

Discriminant validity merupakan pengujian yang menggambarkan suatu nilai dari indikator yang tidak dimiliki oleh indikator lain dan secara konseptual harus menunjukkan perbedaan yang memadai. *Discriminant validity* dilihat dari *cross loading* pada setiap variabel. Untuk menilai validitas diskriminan yaitu nilai *cross loading* > 0,7, selain melihat nilai *cross loading* dapat dilihat dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya (Hair *et al.*, 2021):

a. *Competitive Intensity*

Tabel 3.12
Hasil *Cross Loading Competitive intensity*

Item	Variabel					
	CI	EO	IN	KM	OS	PRF
CI 1	0,867	0,518	0,539	0,565	0,655	0,483
CI 2	0,920	0,648	0,645	0,655	0,912	0,714
CI 3	0,653	0,486	0,368	0,752	0,532	0,348

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.11 bahwa nilai *loading* dari CI 1, CI 2, dan CI 3 yang merupakan item dari *competitive intensity* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya.

b. Organizational Slack

Tabel 3.13
Hasil Cross Loading Organizational Slack

Item	Variabel					
	CI	EO	IN	KM	OS	PRF
OS 1	0,920	0,648	0,645	0,655	0,912	0,714
OS 2	0,754	0,665	0,605	0,764	0,819	0,554
OS 3	0,458	0,479	0,492	0,358	0,737	0,546

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.12 bahwa nilai *loading* dari OS1 , OS2 dan OS3 yang merupakan item dari *organizational slack* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya.

c. *Entrepreneurial Orientation*

Tabel 3.14
Hasil Cross Loading Entrepreneurial Orientation

Item	Variabel					
	CI	EO	IN	KM	OS	PRF
EO 1	0,386	0,801	0,706	0,556	0,429	0,446
EO 2	0,661	0,866	0,800	0,647	0,675	0,687
EO 3	0,674	0,866	0,865	0,645	0,752	0,625
EO 4	0,562	0,905	0,900	0,769	0,633	0,615
EO 5	0,554	0,872	0,806	0,692	0,526	0,661
EO 6	0,702	0,901	0,815	0,674	0,763	0,702
EO 7	0,333	0,759	0,730	0,599	0,454	0,520
EO 8	0,454	0,628	0,498	0,785	0,488	0,528
EO 9	0,605	0,727	0,609	0,712	0,596	0,497

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.13 bahwa nilai *loading* dari EO1, EO2, EO3, EO4, EO5, EO6, EO7 dan EO9 yang merupakan item dari *entrepreneurial orientation* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya, kecuali EO8 yang memiliki nilai *cross loading* < 0,7 sehingga tidak memenuhi syarat *discriminant validity*.

d. *Knowledge Management*

Tabel 3.15
Hasil Cross Loading Knowledge Management

Item	Variabel					
	CI	EO	IN	KM	OS	PRF
KM 1	0,690	0,821	0,764	0,828	0,624	0,511
KM 2	0,835	0,727	0,693	0,772	0,850	0,575
KM 3	0,539	0,759	0,739	0,762	0,584	0,590
KM 4	0,460	0,333	0,284	0,487	0,533	0,277
KM 5	0,647	0,572	0,502	0,866	0,604	0,625
KM 6	0,446	0,590	0,513	0,742	0,363	0,430
KM 7	0,709	0,789	0,735	0,925	0,660	0,649
KM 8	0,580	0,534	0,428	0,840	0,433	0,459
KM 9	0,528	0,630	0,539	0,851	0,477	0,644

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.14 bahwa nilai *loading* dari KM1, KM2, KM3, KM5, KM6, KM7, KM8 dan KM9 yang merupakan item dari *knowledge management* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya.

e. Innovation

Tabel 3.16
Hasil Cross Loading Innovation

Item	Variabel					
	CI	EO	IN	KM	OS	PRF
IN 1	0,386	0,801	0,834	0,556	0,429	0,446
IN 2	0,661	0,866	0,900	0,647	0,675	0,687
IN 3	0,674	0,866	0,865	0,645	0,752	0,625
IN 4	0,562	0,905	0,906	0,769	0,633	0,615
IN 5	0,554	0,872	0,896	0,692	0,526	0,661
IN 6	0,702	0,901	0,915	0,674	0,763	0,702
IN 7	0,333	0,759	0,730	0,599	0,454	0,520

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.15 bahwa nilai *loading* dari IN1, IN2, IN3, IN4, IN5, IN6 dan IN7 yang merupakan item dari *innovation* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya.

f. Organizational Performance

Tabel 3.17
Hasil Cross Loading Organizational Performance

Item	Variabel					
	CI	EO	IN	KM	OS	PRF
PRF 1	0,043	-0,004	-0,002	0,001	-0,058	-0,002
PRF 2	0,596	0,588	0,608	0,474	0,609	0,807
PRF 3	0,786	0,660	0,657	0,635	0,789	0,798
PRF 4	0,414	0,524	0,513	0,499	0,548	0,851
PRF 5	0,505	0,609	0,631	0,429	0,616	0,833
PRF 6	0,382	0,521	0,478	0,529	0,460	0,857
PRF 7	0,242	0,553	0,519	0,525	0,417	0,771
PRF 8	0,544	0,433	0,386	0,637	0,472	0,502

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.16 bahwa nilai *loading* dari PRF2, PRF3, PRF4, PRF5, PRF6 dan PRF7 yang merupakan item dari *organizational performance* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa adanya keunikan dan tidak diwakili oleh variabel lainnya. kecuali PRF1 dan PRF8 yang memiliki *nilai cross loading* < 0,7 sehingga tidak memenuhi syarat *discriminant validity*

Uji *discriminant validity* dapat diketahui dengan cara menggunakan metode lain yaitu melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus $> 0,5$ sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity*

Tabel 3.18
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
PRF	0,691
CI	0,851
OS	0,682
EO	0,708
KM	0,683
IN	0,750

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3.17 di atas dapat diketahui bahwa variabel *organizational performance* $0,691 > 0,5$, *competitive intensity* $0,851 > 0,5$, *organization slack* $0,682 > 0,5$, *entrepreneurial orientation* $0,708 > 0,5$, *knowledge management* $0,683 > 0,5$ dan *innovation* $0,750 > 0,5$ sehingga dapat disimpulkan semua variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat dan layak untuk dapat dilakukan pengujian pada tahapan berikutnya.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran kuesioner / item pernyataan yang memenuhi kriteria konsisten yang artinya pernyataan ini dapat memiliki hasil yang konsisten apabila digunakan untuk mengukur di tempat dan waktu yang berbeda.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi jawaban responden yang berkaitan dengan pernyataan dari kuesioner penelitian. Dalam uji reliabilitas terdapat dua pengujian, yaitu sebagai berikut :

1. *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk menilai apakah indikator pada variabel penelitian reliabel atau tidak. Suatu indikator dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* tinggi. Untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *composite reliability* $> 0,7$ (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 3.19
Hasil *Composite Reliability*

Variabel	Hasil	Syarat <i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
<i>Competitive Intensity</i>	0,829	0,7	Reliabel
<i>Organizational Slack</i>	0,763	0,7	Reliabel
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,939	0,7	Reliabel
<i>Knowledge Management</i>	0,933	0,7	Reliabel
<i>Innovation</i>	0,939	0,7	Reliabel
<i>Organizational Performance</i>	0,910	0,7	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan hasil pada tabel 3.18 diatas dapat diketahui bahwa variabel *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management*, *innovation*, *organizational performance* dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang diuji reliabel atau layak digunakan dalam penelitian.

3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.6.1 Teknik Analisis Data

Penelitian kuantitatif menurut (Hair *et al.*, 2021) memiliki dua jenis statistik yang dapat digunakan untuk menganalisa data dalam penelitian, antara lain:

a) Statistik Deskriptif

Statistik yang digunakan dalam menganalisis data dengan menggunakan deskripsi atau gambaran dari data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang dapat berlaku umum atau generalisasi

b) Statistik *Inferesial* / probabilitas

Statistik yang digunakan untuk menganalisis sampel yang hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik model probabilitas sangat baik jika sampel yang diambil dari populasi jelas dan teknik pengambilan sampel dilakukan secara random.

3.6.2 Struktural (*Inner Model*)

Uji *inner* merupakan model struktural untuk memprediksi atau mengestimasi hubungan antar variabel laten (Hair *et al.*, 2021). Pengujian dalam *inner* model diuraikan sebagai berikut :

Tabel 3.20
Pengujian *Inner Model*

Pengujian <i>Inner Model</i>	Nilai	Kategori
<i>R-Square</i>	0,75	Kuat
	0,50	Moderat
	0,25	Lemah
<i>Q-Square</i>	< 0	Kurang
	0,02	Lemah
	0,35	Kuat
<i>F-Square</i>	0,02	Kecil
	0,15	Sedang
	0,35	Besar

Sumber: Hair *et al.*, (2021)

3.6.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji bagaimana hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya suatu hipotesis penelitian dilihat dari tingkat signifikannya yaitu ($\alpha = 0,05$) pada pengujian ini memiliki tingkat kepercayaan sebesar 95% dan standar errornya sebesar 5%. Kriteria pengujiannya:

- a. Jika $p\text{-value} \leq 0,05$, H_0 tidak didukung
- b. Jika $p\text{-value} > 0,05$, H_0 didukung

3.6.4 Pengembangan Diagram Jalur (*Path Diagram*)

Pengembangan diagram jalur untuk memudahkan peneliti dalam melihat hubungan kausalitas dari variabel variabel yang diuji dalam penelitian ini. Pengembangan diagram jalur menggunakan *construct* atau *factor* yang merupakan konsep-konsep yang dibangun dari landasan teoritis dan menjelaskan berbagai bentuk hubungan. *Construct* yang dibangun dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian yaitu konstruk eksogen yang berkaitan dengan variabel independen serta konstruk endogen yang berkaitan dengan variabel dependen. Prosedur penilaian dalam diagram jalur dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan pengambilan kesimpulan diterima jika lebih kecil nilai sig. 0.05.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden yaitu para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner yang berada di Kota Depok. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara *online* kepada responden di mana kuesioner yang terisi sebanyak 253. Data kuesioner yang dapat diolah dan memenuhi persyaratan sebanyak 231 dalam penelitian ini.

Hasil dari penyebaran kuesioner didapatkan data karakteristik responden yang meliputi jender, usia, pendidikan dan level pekerjaan. Berikut ini merupakan karakteristik responden tersebut :

a) Karakteristik Responden Berdasarkan Jender

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jender

Jender	Jumlah	%
Laki-Laki	97	42
Perempuan	134	58
Total	231	100

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden perempuan lebih dominan dibandingkan laki-laki. Hal ini dikarenakan bahwa sebagian pelaku usaha berasal dari ibu rumah tangga yang mencoba membuka usaha untuk menambah penghasilan dan menjadi hobi baru dalam menjalani aktivitas selama masa pandemi. Selain itu bidang kuliner dianggap dekat dengan keseharian seorang ibu rumah tangga dan kaum hawa karena biasa memasak. Alasan inilah responden sebagian besar didominasi oleh perempuan untuk mencoba menggeluti usaha kuliner.

b) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	%
22- ≤ 35	78	34
>35 - ≤ 50	100	43
>50	53	23
Total	231	100

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Beragamnya usia pelaku usaha dari responden menunjukkan adanya motivasi dan peluang untuk meningkatkan pendapatannya dengan berbisnis kuliner. Responden yang berusia 22-≤35 tahun diisi sebagian oleh mahasiswa dan pekerja kantoran yang mengisi waktunya dengan mencoba berbisnis kuliner, sedangkan untuk responden yang berusia 35-

≤50 tahun diisi sebagian ibu rumah tangga, para pekerja yang membuka usaha kuliner untuk tambahan pendapatan dan sebagian menjadi ujung tombak sebagai penopang kebutuhan sehari-hari, karena akibat pandemi banyak yang di PHK sehingga tidak sedikit yang mencoba bisnis baru yang sangat mudah dilakukan selama pandemi. Sedangkan responden usia lebih dari 50 tahun sebagian pelaku usaha meneruskan usaha keluarga yang turun temurun.

c) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
SD/SMP	39	17
SMA	123	53
S1/S2	69	30
Total	231	100

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Jenjang pendidikan menjadi dasar dalam pengembangan usaha, dengan pendidikan yang cukup dapat berguna dalam menambah wawasan dan pengetahuan untuk meningkatkan inovasi demi kemajuan usaha yang digelutinya saat ini. Wilayah Depok yang cukup padat penduduknya sangat berpotensi dalam membuka usaha kuliner. Responden dengan Pendidikan SD dan SMP diisi sebagian oleh pelaku usaha generasi ke 2

dan ke 3 yang mewarisi usaha turun temurun dari keluarganya. Menganggap pendidikan tidak menjadi faktor penentu keberhasilan usaha, oleh sebab itu pelaku usaha menyibukan diri untuk mengurus usaha yang sudah lama berdiri. Sedangkan untuk responden dengan Pendidikan SMA cukup banyak diisi oleh para ibu rumah tangga. Responden dengan Pendidikan S1/S2 diisi oleh pelaku usaha yang kebanyakan karena ingin mencoba usaha baru di bidang kuliner.

d) Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjalankan Usaha

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjalankan Usaha

Lamanya Waktu	Jumlah	%
≤10	150	65
>10 - ≤15	50	22
>15	31	13
Total	231	100

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Responden yang beroperasi menjalankan usahanya selama maksimal 10 tahun adalah para pelaku usaha yang sedang merintis usaha kuliner. Sedangkan responden yang menjalankan usaha selama >10 - ≤15 tahun adalah para pelaku usaha yang mulai melakukan banyak inovasi dengan mencoba membuka usaha *franchise* untuk pengembangan usaha. Sedangkan untuk responden yang menjalankan usaha lebih dari 15 tahun

merupakan para pelaku usaha yang turun temurun dari generasi 1 sampai ke 3 untuk meneruskan usaha keluarga.

e) **Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan**

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah	%
5-8	110	48
9-12	85	37
>12	36	15
Total	231	100

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Responden yang memiliki jumlah karyawan 5-8 orang adalah para pelaku usaha rumah tangga yang baru mencoba merintis usahanya. Sedangkan untuk responden yang memiliki karyawan sebanyak 9-12 orang diisi oleh para pelaku usaha yang sudah membuka usahanya dengan sistem *franchise* sebagian menempatkan karyawannya untuk mendampingi selama kurun waktu tertentu untuk memastikan usahanya berjalan dengan baik. Sedangkan responden yang memiliki lebih dari 12 orang merupakan pelaku usaha yang sudah menjalankan usahanya secara turun temurun meneruskan usaha keluarga.

f) Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Asset

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Asset

Jumlah Asset	Jumlah	%
≤ 125 juta	138	60
>125 - ≤150 juta	62	27
>150 juta	31	13
Total	231	100

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Responden yang memiliki asset ≤ 125 juta merupakan para pelaku usaha yang sedang merintis usahanya, sedangkan untuk responden yang memiliki asset > 125 - ≤150 juta pelaku usaha yang sudah mulai melakukan ekspansi atau perluasan dengan membuka *franchise*. Responden yang memiliki jumlah asset lebih dari 150 juta diisi oleh para pelaku usaha yang sudah turun temurun menjalankan bisnis usaha keluarga.

4.2 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan analisa yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu data dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan *mean* dan standar deviasi. *Mean* merupakan nilai rata rata dari keseluruhan jawaban responden sedangkan standar deviasi merupakan variasi dari jawaban responden.

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif *Competitive Intensity*

	n	Mean	Std.Deviation
CI.1	231	3,9134	0,56054
CI.2	231	3,7100	0,87865
Valid N (listwise)			
Rata-rata		3,8117	0,719595

Sumber: data diolah dengan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *competitive intensity* menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,8117. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *competitive intensity* yang dilakukan oleh para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner sudah dilakukan dengan baik untuk dapat merespon perubahan akan kondisi pasar dan persaingan. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,719595 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif *Organizational Slack*

	n	Mean	Std.Deviation
OS.1	231	3,7100	0,87865
OS.2	231	3,4632	0,67707
OS.3	231	3,9264	0,80149
Valid N (listwise)			
Rata-rata		3,6999	0,7857

Sumber: data diolah dengan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *organizational slack* menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,6999. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *organizational slack* yang dilakukan oleh para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner telah dilakukan untuk mempersiapkan perubahan di masa yang akan datang sebagai peluang untuk dapat memiliki daya saing. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,7857 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif *Entrepreneurial Orientation*

	n	Mean	Std.Deviation
EO.1	231	3,4156	0,87998
EO.2	231	3,5411	0,84277
EO.3	231	3,8182	0,72939
EO.4	231	3,6623	0,74502
EO.5	231	3,7143	0,62950
EO.6	231	3,7879	0,68717
EO.7	231	4,0563	0,60530
EO.9	231	3,5584	0,98080
Valid N (listwise)			
Rata-rata		3,6942	0,7624

Sumber: Data yang diolah dengan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *entrepreneurial orientation* menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,6942. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial orientation* pada pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner cukup baik sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja usahanya. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,7624 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban respondencukup bervariasi.

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif *Knowledge Management*

	n	Mean	Std.Deviation
KM.1	231	3,7403	0,74721
KM.2	231	3,8918	0,86047
KM.3	231	3,6450	0,74860
KM.5	231	3,4372	0,84658
KM.6	231	3,6753	0,68095
KM.7	231	3,2987	0,94268
KM.8	231	3,4113	0,93405
KM.9	231	3,3203	0,95335
Valid N (listwise)			
Rata-rata		3,5524	0,8392

Sumber: Data yang diolah dengan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *knowledge management* menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,5524 hal ini dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* sudah diterapkan. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,8392 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

Tabel 4.11
Statistik Deskriptif *Innovation*

	n	Mean	Std.Deviation
IN.1	231	3,8263	0,87998
IN.2	231	3,4512	0,84277
IN.3	231	3,7181	0,72939
IN.4	231	3,6832	0,74502
IN.5	231	3,5141	0,62950
IN.6	231	3,8875	0,68717
IN.7	231	4,0352	0,65320
Valid N (listwise)			
Rata-rata		3,7308	0,7381

Sumber: Data yang diolah dengan SPSS (2022)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *innovation* menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,7308. Berdasarkan nilai *mean* menjadi pertimbangan bahwa pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner sudah menerapkan *innovation* dalam bisnisnya. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,7381 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

Tabel 4.12
Statistik Deskriptif *Organization Performance*

	n	Mean	Std.Deviation
PRF.2	231	3,8745	0,68321
PRF.3	231	3,7186	0,70621
PRF.4	231	4,0649	0,52761
PRF.5	231	3,8485	0,54253
PRF.6	231	3,8485	0,54253
PRF.7	231	4,1212	0,51333
Valid N (listwise)			
Rata-rata		3,9127	0,5859

Sumber: Data yang diolah dengan SPSS, (2022)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif untuk variabel *organizational performance* menunjukkan nilai rata rata sebesar 3,9127. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner memiliki kinerja yang cenderung baik. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini sebesar 0,5859 yang dapat disimpulkan bahwa jawaban responden cukup bervariasi.

4.3 Analisis Hasil Penelitian

Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis partial least square dengan bantuan SmartPLS versi 3.0. dalam menggunakan analisis PLS memiliki tiga model analisis yaitu outer model, inner model dan pengujian hipotesis.

4.3.1 Model Struktural (*Inner Model*)

4.3.1.1 *R - Square*

R - Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai *R - square* yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), 0,25 (lemah). (Hair *et al.*, 2012)

Tabel 4. 13
Hasil Uji *R-Square*

Variabel	<i>R - square</i>
<i>Innovation</i>	0.998
<i>Organizational Performance</i>	0.678

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Tabel 4.13 diatas menunjukkan nilai *R - square* untuk variabel *innovation* sebesar 0.998 dan untuk variabel *organizational performance* sebesar 0.678. Hal ini berarti 99,8 % variabel *innovation*

dipengaruhi oleh *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, dan *knowledge management*. Selanjutnya untuk variabel *organizational performance* sebesar 67,8%, yang berarti variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *innovation*, *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, dan *knowledge management*.

4.3.1.2 *Q – Square*

Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai suatu observasi yang dihasilkan oleh suatu model apakah memiliki *predictive relevance* atau tidak. Nilai *Q - Square* yaitu 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), 0,35 (Kuat) (Sekaran & Bougie, 2016)

Nilai *Q - square* dapat dihitung dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots\dots\dots$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.998) (1 - 0.678)$$

$$Q^2 = 0.999$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat di ketahui bahwa *Q – square* dalam penelitian ini sebesar 0.999. Variabel independen memiliki pengaruh yang kuat ($0.999 > 0,35$) terhadap variabel dependen. Selain itu nilai *Q - Square* memiliki nilai yang lebih besar daripada 0 ($0.999 > 0$), maka model dalam penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang kuat.

4.3.1.3 *F – Square*

Uji yang digunakan untuk mengetahui suatu dampak relatif dari suatu variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Nilai *F - Square* yaitu 0,02 (Kecil), 0,15(sedang), 0,35 (besar) (Sekaran & Bougie, 2016)

a) Variabel Mediasi *Innovation*

Tabel 4.14
Hasil Uji *F- Square*

Variabel	Nilai <i>F-Square</i>	Kesimpulan
<i>Competitive Intensity</i>	0,495	Kuat
<i>Organizational Slack</i>	0,175	Sedang
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,590	Kuat
<i>Knowledge Management</i>	0,920	Kuat

Sumber : Data primer diolah, (2022)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa variabel *competitive intensity*, *entrepreneurial oientation*, *knowledge management* memiliki suatu dampak yang kuat untuk mempengaruhi variabel *innovation* karena nilai *F-square* nya > 0.35 . Sedangkan variabel *organization slack* memiliki dampak yang sedang untuk mempengaruhi *innovation* dengan nilai *F-square* nya $>0,15$

b) Variabel *Performance*

Tabel 4.15
Hasil Uji *F-Square*

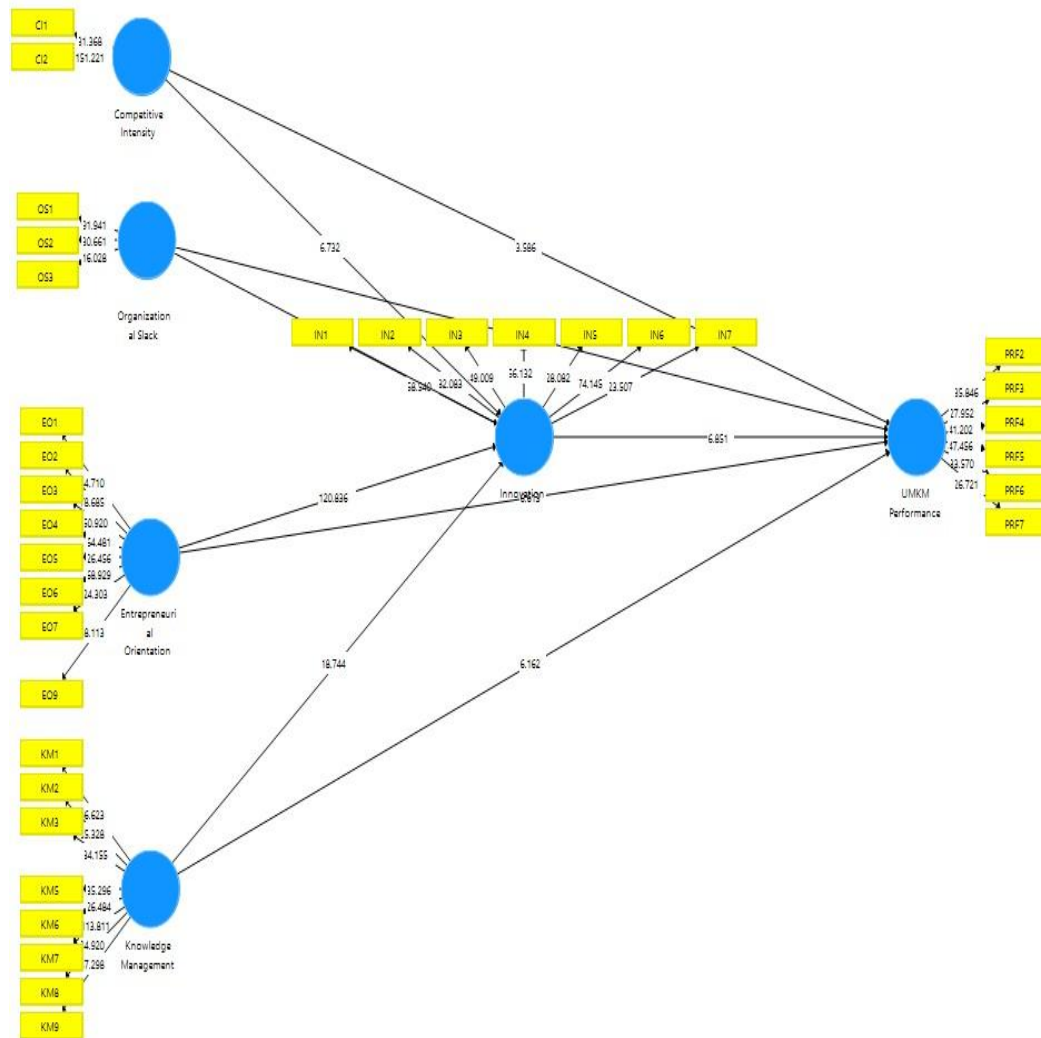
Variabel	Nilai <i>F-Square</i>	Kesimpulan
<i>Competitive Intensity</i>	0,059	Kecil
<i>Organizational Slack</i>	0,217	Sedang
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,205	Sedang
<i>Knowledge Management</i>	0,241	Sedang
<i>Innovation</i>	0,222	Sedang

Sumber : Data primer diolah, (2022)

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel *competitive intensity* memiliki suatu dampak yang kecil untuk mempengaruhi variabel *organizational performance* yaitu sebesar $0,059 > 0,02$. Sedangkan variabel *organization slack*, *entrepreneurial oientation*, *knowledge management*, dan *innovation* memiliki dampak yang moderat (sedang) untuk mempengaruhi variabel *organizational performance* *F-square* nya $> 0,15$.

4.3.2 Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat digambarkan model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Hasil *Bootstrapping* Model PLS

Sumber: Data diolah SMART PLS (2022)

Pengujian hipotesis digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Dalam pengujian hipotesis dilakukan dengan *bootstrapping* yang digambarkan sebagai berikut :

4.3.2.1 Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 4.16
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Variabel	Coefficients/ Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	p- Values	Keputusan
H1	CI→IN	0,053	0,052	0,008	0,000	didukung
H2	OS→IN	0,034	0,033	0,013	0,008	didukung
H3	EO→IN	1,094	1,095	0,009	0,000	didukung
H4	KM→IN	0,133	0,134	0,007	0,000	didukung
H5	IN→PRF	7,011	6,893	1,023	0,000	didukung
H6	CI→PRF	0,363	0,371	0,101	0,000	didukung
H7	OS→PRF	0,662	0,676	0,078	0,000	didukung
H8	EO→PRF	7,321	7,193	1,107	0,000	didukung
H9	KM→PRF	0,972	0,953	0,158	0,000	didukung

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Pengaruh *Competitive Intensity* terhadap *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, *p - value* sebesar 0.000), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₁) didukung di mana *competitive intensity* berpengaruh positif terhadap *innovation*. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients* sebesar 0,053.

b. Pengaruh *Organizational Slack* terhadap *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis p - *value* sebesar 0.008, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₂) didukung, di mana *organizational slack* berpengaruh positif terhadap *innovation*, dengan nilai *coefficients* sebesar 0,034.

c. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai p - *value* sebesar 0.000 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₃) didukung, di mana *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *innovation*. dengan nilai *coefficients* sebesar 1,094.

d. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai p - *value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₄) diterima, di mana *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *innovation* dengan nilai *coefficients* sebesar 0,133.

e. Pengaruh *Innovation* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas nilai p - *value* sebesar 0.000 , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₅) didukung,

di mana *innovation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dengan nilai *coefficients* sebesar 7,011.

f. Pengaruh *Competitive Intensity* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai *p - value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₆) didukung, di mana *competitive intensity* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dengan nilai *coefficients* sebesar 0,363.

g. Pengaruh *Organizational Slack* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai *p - value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₇) didukung, di mana *organizational slack* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dengan nilai *coefficients* sebesar 0,662.

h. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil pengujian nilai *p - value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₈) didukung yang artinya *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap

organizational performance dengan nilai *coefficients* sebesar 7,321.

i. Pengaruh Knowledge Management terhadap Organizational Performance

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nilai *p - value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₉) didukung yang berarti *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dengan nilai *coefficients* sebesar 0,972.

4.3.2.2 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. 17
Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Variabel	<i>Coefficients/ Original Sampel (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>P-Values</i>	Keputusan
H10	CI→IN→PRF	0,375	0,363	0,087	0,000	didukung
H11	OS→IN→PRF	0,241	0,230	0,100	0,016	didukung
H12	EO→IN→PRF	7,671	7,546	1,117	0,000	didukung
H13	KM→IN→PRF	0,934	0,922	0,137	0,000	didukung

Sumber : Data primer diolah (2022)

Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis pengaruh mediasi pada penelitian ini :

a. Pengaruh *Competitive Intensity* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi oleh *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas tampak nilai *p - value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₁₀) didukung di mana *competitive intensity* berpengaruh terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation*. Berdasarkan hasil hipotesis ini nilai *coefficients* sebesar 0,375 yang berarti *competitive intensity* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation*.

b. Pengaruh *Organizational Slack* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi oleh *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai *p - value* sebesar 0.016, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₁₁) didukung. Artinya *organizational slack* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation*, dengan nilai *coefficients* sebesar 0,241.

c. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi oleh *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai *p - value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₁₂) didukung, di mana *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation* dengan nilai *coefficients* sebesar 7,671.

d. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi oleh *Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terlihat nilai *p - value* sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₁₃) didukung yang berarti *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation* dengan nilai *coefficients* sebesar 0,934.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Berikut adalah pembahasan hasil penelitian:

1. Pengaruh *Competitive Intensity* Terhadap *Inovation*

Competitive intensity atau intensitas persaingan diartikan sebagai suatu penggerak di dalam suatu persaingan. Intensitas persaingan memiliki keterkaitan terhadap inovasi, dimana dengan adanya *competitive intensity* yang tinggi dalam sebuah organisasi maka akan memberikan peningkatan terhadap persaingan untuk terus mengembangkan inovasi pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Kmieciak & Michna, 2018). Bisnis kuliner merupakan bisnis dengan persaingan yang ketat karena lebih mudah untuk dijalankan. Dengan *competitive intensity* yang tinggi, setiap pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dituntut untuk dapat memiliki keunggulan bersaing dengan meningkatkan inovasi produk dan layanan.

Hal ini sejalan dengan gagasan dari Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín (2019) adanya pengaruh yang positif *competitive intensity* terhadap *inovation* yang menyatakan bahwa untuk menghindari keusangan teknologi dan mengantisipasi perubahan, perusahaan menggunakan inovasi untuk mengoptimalkan proses yang ada saat ini dan meningkatkan produk yang sudah ada atau mengembangkan produk baru. Dengan demikian, mereka mencari posisi yang lebih baik di pasar yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan kinerja.

Sedangkan Yang dan Yang (2019) menunjukkan hasil yang positif bahwa dengan adanya intensitas persaingan yang dihadapi pelaku usaha akan memberikan rangsangan untuk berupaya melakukan tindakan dan perbaikan. Salah satu bentuk hasil nyata adalah dengan adanya sebuah perombakan atau inovasi untuk menghadapi persaingan pasar.

Penelitian ini bertentangan dengan hasil Suryawan (2020) yang menunjukkan hasil bahwa adanya korelasi negatif. Dengan semakin tingginya intensitas persaingan memberikan dampak yang kurang optimal di dalam pengembangan inovasi di bidang kuliner.

Temuan ini juga semakin memperkuat bahwa semakin tinggi *competitive intensity* dalam sebuah pesaingan maka akan meningkatkan inovasi di Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil observasi dilapangan pada beberapa bisnis kuliner. Dengan kondisi pandemi mendorong para pelaku usaha untuk segera melakukan tindakan menjaga kestabilan usaha. Bentuk yang nyata adalah meningkatkan inovasi pelayanan pelanggan dan membuat varian baru untuk memberikan pilihan produk. Sebagai contoh adalah pelaku bisnis *coffee shop* di mana saat ini sedang memiliki trend yang positif. Trend positif tersebut akan berdampak pada memenangkan hati konsumen dengan memberikan produk dan layanan terbaik dan memperhatikan protokol kesehatan berdasarkan CHSE. Banyaknya varian produk tidak hanya berfokus pada bahan kopi saja tetapi sudah banyak varian lain sebagai pilihan. Oleh sebab itu ketika persaingan yang ada di pasaran

ketat, maka pelaku akan berinovasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan daya saing.

2. Pengaruh *Organizational Slack* Terhadap *Innovation*

Menghadapi perubahan pasar yang ber gejolak dan tidak pasti diperlukan suatu fleksibilitas di dalam perubahan melalui inovasi. Temuan ini semakin memperjelas bahwa semakin tinggi *organizational slack* yang dimiliki oleh perusahaan maka akan berdampak pada tingginya inovasi pada perusahaan. Masa pandemi memberikan stimulus bagi para pelaku usaha kuliner untuk melakukan perombakan terkait semua aspek yang ada didalamnya, mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan inovasi baik dibidang pelayanan maupun produk yang dihasilkan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Asemokha *et al* (2019) yang menunjukkan adanya korelasi yang positif antara *organization slack* dengan *innovation*. Dengan adanya sumber daya yang berlebih di dalam organisasi akan dapat memberikan peluang besar untuk banyak melakukan inovasi usaha. Pendapat tersebut didukung dengan hasil temuan dari Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín (2019). Dalam kondisi intensitas persaingan yang tinggi, perusahaan juga ditemukan menggunakan inovasi untuk menghindari keusangan teknologi dan secara proaktif mengantisipasi perubahan di pasar. Hal ini memungkinkan untuk memperkaya proses saat ini dan memperluas jangkauan produk untuk

meningkatkan posisi pasar dan mendapatkan pengembalian investasi yang lebih tinggi.

Organizational slack memberikan kontribusi pada inovasi, dengan mengurangi biaya tambahan dengan melakukan inovasi. Potensi dan kelonggaran yang diserap berdampak signifikan dan positif terhadap proses inovasi (Murro *et al.*, 2016).

Pandangan yang sama mendukung hasil penelitian Kim *et al* (2017) memberikan hasil pengaruh yang positif. Menunjukkan bahwa sumber daya yang tersedia menciptakan peluang untuk menghadapi tantangan yang diciptakan pesaing sehingga memicu perusahaan untuk meningkatkan inovasi.

Namun demikian hasil penelitian ini bertentangan dengan Suryawan (2020) yang menunjukkan hasil korelasi negatif. Hasil temuan tersebut beranggapan bahwa *organization slack* yang dimiliki oleh perusahaan tidak mempengaruhi inovasi.

Dengan demikian para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang mampu memiliki *organizational slack* yang baik, maka pelaku usaha tersebut memiliki kesempatan mengeksplorasi sumber daya yang tersedia untuk berinovasi dan mempersiapkan rencana jangka panjang yang lebih baik dibandingkan dengan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang tidak memiliki *organization slack* yang ditandai dengan minimnya tingkat likuidasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

3. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Terhadap *Innovation*

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara *entrepreneurial orientation* terhadap *innovation*. Berdasarkan observasi lapangan menyimpulkan bahwa para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang memiliki jiwa *entrepreneurship* yang baik, maka usaha yang dijalankan akan lebih baik dari segi produk dan layanan. Misalnya dalam beberapa kasus pelaku usaha memiliki *skill* komunikasi yang lebih baik, sehingga akan mudah didalam memberikan penawaran produk yang dihasilkan melalui *product knowledge* yang dimilikinya untuk membantu keinginan para pelanggan. Dengan demikian pelaku usaha memiliki peluang di dalam membentuk pasar sesuai dengan karakter yang dimilikinya tanpa adanya ketakutan ditinggal oleh para pelanggannya. Pengalaman baru ini akan menjadi kebaruan dalam pelayanan (inovasi pelayanan).

Berdasarkan hasil temuan ini mendukung hasil penelitian dari para peneliti yaitu Manahera *et al.* (2018) dalam studinya menemukan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *innovation*. *Entrepreneurial orientation* sebagai wadah di dalam peningkatan kinerja, budaya organisasi, keputusan dan tindakan dalam proses strategi bisnis usaha. Peningkatan di dalam orientasi kewirausahaan memberikan dampak yang signifikan terhadap inovasi

Hal ini sejalan dengan Utami dan Ferdiansah (2017) bahwa adanya pengaruh positif *entrepreneurial orientation* terhadap *innovation*. Sikap

entrepreneurial orientation yang dimiliki oleh seorang wirausahawan akan membantu wirausaha untuk mencari cara untuk terus mengembangkan bisnisnya. Perkembangan bisnis tersebut tentunya akan mengarah pada penggunaan sumber daya, proses bisnis yang kemudian akan memunculkan inovasi sebagai kekuatan untuk bersaing.

Hasil penelitian Asemokha *et al.* (2019) menyebutkan adanya korelasi yang positif, di mana seorang wirausaha tentunya harus memiliki kemampuan *entrepreneurial orientation* sehingga akan meningkatkan *innovation* di dalam usahanya, berupa inovasi produk dan layanan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Zhai *et al.*(2018) yang menyatakan adanya hubungan positif. Pengembangan potensi yang dimiliki pelaku usaha menjadi kunci utama dalam mengeluarkan ide dan gagasan untuk menciptakan inovasi dan perubahan pelayanan.

Iqbal *et al.*(2021) menyatakan adanya hubungan yang positif. Para pembuat kebijakan selaku wirausahawan harus meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan, rasa kewajiban moral untuk tetap bersama perusahaan yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk mengembangkan inovasi. Temuan ini juga semakin memperjelas bahwa semakin tinggi *entrepreneurial orientation* pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan meningkatkan inovasi di Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tersebut.

4. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Innovation*

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif *knowledge management* terhadap *innovation*. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa dengan adanya *knowledge management*, maka pengetahuan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mudah untuk diciptakan, digunakan, dan dibagikan sehingga muncul cara-cara dan instrumen baru dalam menyelesaikan masalah untuk dapat diambil keputusan dan diselesaikan dengan lebih cepat dan baik. Adanya kerjasama yang baik antara pegawai dan pemilik usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner menciptakan lingkungan kerja yang sehat di masa pandemi. Keterbukaan dan saling bertukar pengalaman untuk menciptakan inovasi baru menjadi tantangan tersendiri bagi para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Byukusenge *et al.*(2016) bahwa *knowledge management* memberikan kontribusi di dalam pengembangan inovasi usaha pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi memiliki pengaruh yang positif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al.* (2019) di mana dengan *knowledge management* yang baik di dalam perusahaan akan meningkatkan inovasi. Pengetahuan merupakan sumber daya yang sulit untuk ditiru, sehingga kemampuan dalam mengelola pengetahuan akan berdampak positif bagi *innovation* usaha. Temuan ini juga memperkuat hubungan *knowledge management*

yang diterapkan semakin baik maka akan meningkatkan inovasi di dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Kmieciak dan Michna, 2018).

Temuan ini mendukung hasil Qader *et al.* (2022), kemampuan manajerial sumber daya manusia mengenai pengembangan *knowledge management* terhadap *innovation* memberikan hasil yang positif. Pengetahuan yang bersumber dari eksternal maupun internal dapat dikelola dengan baik, sehingga membuahkan inovasi yang unik dan tidak mudah ditiru.

Hal yang sama ditunjukkan pada hasil penelitian Mardani *et al.* (2018), adanya hubungan positif *knowledge management* terhadap *innovation*. Penciptaan pengetahuan yang baik dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), pengembangan dan integrasi pengetahuan serta aplikasi pengetahuan memfasilitasi inovasi untuk terus meningkat.

Namun hasil penelitian ini bertentangan dan tidak mendukung penelitian dari Suryawan (2020) di mana menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh *knowledge management* terhadap *innovation*. Temuan ini menjelaskan bahwa tidak adanya keterkaitan antara pengembangan pengetahuan dalam organisasi terhadap inovasi.

5. Pengaruh *Innovation* Terhadap *Organizational Performance*

Penelitian ini menemukan antara *innovation* dan *organization performance* menghasilkan korelasi yang positif. Kondisi pandemi menuntut bagi para pelaku usaha kuliner untuk dapat fleksibel menyesuaikan keinginan pasar serta batasan dan ruang gerak di dalam beroperasi. Hal ini mendorong para pelaku usaha untuk menggali potensi untuk meningkatkan proses produksi yang ada, meningkatkan wawasan terkait perubahan teknologi yang mengalihkan penjualan luring ke during (pesan antar) untuk memudahkan pelanggan dalam pemesanan dan tetap menjaga protokoler kesehatan dengan menerapkan konsep CHSE (*Cleanless, Health, Safety, Environmental, Sustainable*). Selain itu para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner gencar membuat banyak varian produk untuk membantu meningkatkan imun tubuh di masa pandemi. Perubahan kondisi tersebut menjadi peluang usaha untuk cepat tanggap mengenai pelayanan. Temuan ini juga semakin memperkuat bahwa semakin tinggi inovasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Hal ini juga sejalan dengan observasi di lapangan di mana Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi akan memiliki kinerja (profit) yang lebih baik, karena dengan kebaharuan dari produk dan layanan tersebut akan memberikan *new experience* bagi pelanggan.

Penelitian ini memperkuat temuan Khalil dan Mehmood (2018), inovasi yang terus meningkat akan menjadi daya tarik pembeli untuk mencoba dan melakukan transaksi. Intensitas pembelian akan hasil inovasi produk tersebut memberikan dampak yang positif didalam peningkatan kinerja organisasi.

Pandangan yang sama menurut Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín (2019) di mana manajemen yang baik akan melakukan inovasi sebagai pemicu peningkatan kinerja organisasi usaha. Segala upaya dilakukan untuk menciptakan inovasi baru yang dapat menarik minat pelanggan. Hal yang sama juga mendukung dari hasil temuan Suryawan (2020) menyatakan adanya hubungan yang positif. Inovasi yang terus meningkat akan memberikan dampak pada kinerja organisasi yang lebih baik dan terus meningkat.

Begitu pula hasil penelitian Nursal *et al.*(2022) dan Mardani *et al.*(2018) yang menyatakan adanya hubungan positif signifikan antara inovasi terhadap kinerja usaha. Inovasi yang kreatif dapat memberikan nilai lebih bagi pasar, sehingga memberikan umpan balik bagi peningkatan kinerja usaha.

Rianto *et al.*(2022) menyatakan hasil penelitiannya bahwa inovasi produk dan layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Inovasi dapat dilakukan dengan menggali kompetensi bisnis dengan mencari sesuatu yang baru, sehingga menjadi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh organisasi.

6. Pengaruh *Competitive Intensity* Terhadap *Organizational Performance*

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif *competitive intensity* terhadap *organizational performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Temuan ini juga semakin memperkuat bahwa semakin tinggi *competitive intensity*, maka akan meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Hasil ini juga sejalan dengan observasi yang ada di lapangan di mana tingkat pertumbuhan penduduk dan gaya hidup masyarakat yang mulai berubah menjadikan bisnis kuliner di kota Depok memiliki peluang dan *market share* yang tinggi. Para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) senantiasa akan meningkatkan intensitas bersaing guna untuk memperebutkan pasar tersebut. *Competitive intensity* ini akan memberikan dampak positif bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), karena dengan *competitive intensity* yang tinggi para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan mencari cara terbaik untuk merebut pasar dan berdampak pada kinerja (profit) Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Hasil penelitian ini mendukung Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín (2019) yang membuktikan pengaruh positif *competitive intensity* terhadap *organizational performance*. Pelaku usaha berani menghadapi persaingan pasar dengan produk baru yang dihasilkan sehingga menjadi daya tarik bagi pelanggan.

Pandangan yang sama menurut hasil penelitian dari Alinejad dan Anvari (2019) menunjukkan pengaruh positif *competitive intensity*

terhadap *organizational performance*. Intensitas persaingan yang tinggi akan memicu peningkatan kinerja usaha organisasi.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Kwarteng *et al.*(2020) yang menunjukkan korelasi yang positif. Dengan adanya tingkat intensitas persaingan yang terus meningkat akan memicu peningkatan kinerja usaha karena adanya dorongan untuk melakukan tindakan proaktif di dalam menghadapi persaingan pasar

Namun demikian penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Ahmed dan Afza (2019) yang menunjukkan hasil pengaruh yang negatif *competitive intensity* terhadap *organizational performance*. Persaingan pasar produk yang tinggi dapat digunakan sebagai pengganti pembiayaan kewajiban perusahaan untuk menyelaraskan kepentingan manajer dan pemegang saham perusahaan. Dengan demikian kinerja usaha akan meningkat jika perusahaan mampu mengurangi persaingan produk di pasar dengan para pesaing. Temuan penelitian ini memberikan bukti bagi para pembuat kebijakan/regulator bahwa perusahaan harus mencegah pembiayaan utang yang tinggi dengan adanya intensitas persaingan di pasar produk.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan Suryawan(2020) dimana hasil menunjukkan pengaruh negatif *competitive intensity* terhadap *organizational performance*. Intensitas persaingan mencoba menjelaskan bisnis usaha makanan yang menghadapi lingkungan yang kompetitif, manajemen restoran akan menggunakan sumber daya dan pengetahuan

yang dimilikinya untuk menghindari risiko, ketidakpastian, dan faktor lainnya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

7. Pengaruh *Organizational Slack* Terhadap *Organizational Performance*

Organizational slack berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner yang memiliki sumber daya yang cukup dapat dioptimalkan dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Pandemi Covid 19 menunjukkan bahwa banyak perusahaan besar di sektor usaha yang berbeda mengalami kinerja yang buruk, namun berbeda halnya pada pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner yang memiliki kinerja meningkat pada masa Covid 19. Para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner menghadapi tantangan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki dalam menentukan strategi pasar dan persaingan yang cukup signifikan pada kondisi pandemi. Hal ini menunjukkan bahwa para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) memiliki *organizational slack* yang cukup untuk menghadapi perubahan di masa yang akan datang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Geiger *et al.* (2019) yang menunjukkan pengaruh positif antara *organizational slack* terhadap *organizational performance*. *Slack* yang dapat dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Suryawan (2020) menunjukkan hasil adanya korelasi positif bahwa semakin tinggi tambahan sumber daya yang tersedia di dalam

organisasi usaha akan membantu peningkatan kinerja organisasi karena adanya ruang gerak yang cukup untuk mengembangkan sumber daya yang tersedia.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan dari Nguyen *et al.* (2019) sumber daya yang cukup dimiliki pelaku usaha sangat berkontribusi untuk menghadapi persaingan. Hal ini akan memicu untuk melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja usaha.

Adomako dan Nguyen (2020) menyimpulkan hasil yang mendukung dalam penelitian ini. Semakin tinggi ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh pelaku usaha akan membantu peningkatan kinerja organisasi.

Fadol *et al.* (2015) mendukung penelitian ini bahwa ada pengaruh positif *organizational slack* terhadap *organizational performance*. Temuan ini menyimpulkan bahwa *slack* yang tersedia di perusahaan akan menjadi penggerak dalam peningkatan kinerja perusahaan.

8. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Terhadap *Organizational Performance*

Entrepreneurial orientation memberikan pengaruh positif terhadap *organizational performance*. *Entrepreneurial orientation* merupakan gambaran sejauh mana tindakan pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner sangat peka terhadap perubahan lingkungan

yang terjadi. Strategi untuk meningkatkan kinerja usaha terus digali dengan harapan untuk melakukan sesuatu yang baru dan mengeksplorasi peluang usaha dalam mempertahankan pasar. Pemanfaatan teknologi, *social media* hingga *digital marketing* menjadi bagian dari tindakan yang dilakukan oleh pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dalam meningkatkan kinerja. Hal ini terbukti bahwa penggunaan teknologi seperti *grabfood* dan *gofood* memberikan dampak positif seperti profit dan *new customer entry*. Temuan ini memperkuat pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance*, di mana semakin tinggi *entrepreneurial orientation* dalam sebuah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner, maka akan meningkatkan kinerja.

Hasil ini sejalan dengan Nursal *et al.* (2022) menyatakan adanya pengaruh positif *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance*. Pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang terus mengeksplorasi peluang dan strategi penjualan akan memberikan dampak peningkatan kinerja usaha.

Penelitian ini juga mendukung hasil dari Rianto *et al.* (2022) yang menyimpulkan bahwa kunci keberhasilan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) adalah menyusun strategi untuk melakukan sesuatu dalam menghadapi pesaing dan pasar baru. Jika pengembangan *entrepreneurship* terus diupayakan, maka kinerja akan terus meingkat seiring dengan peningkatan sumber daya yang tersedia.

Asemokha *et al.* (2019) mendukung penelitian ini, bahwa orientasi strategi memiliki peran penting di dalam peningkatan kinerja usaha. Semakin peka terhadap perubahan yang terjadi di dalam perusahaan akan memberikan rangsangan para pelaku usaha untuk terus menggali potensi dan membuat strategi baru dalam peningkatan kinerja.

Pandangan yang sama mendukung penelitian Isichei *et al.* (2020) bahwa para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) harus proaktif di dalam mengoptimalkan kemampuan internal yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja dan memperkuat bisnis usahanya.

9. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Organizational Performance*

Knowledge management berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Pengelolaan pengetahuan merupakan hal yang penting bagi pertumbuhan dan kinerja perusahaan. Para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner cukup fleksibel untuk menyesuaikan situasi dan kondisi, khususnya pada saat pandemi. Adanya kerjasama antara pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner dengan para karyawannya untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dalam menanggapi perubahan teknologi yang mengharuskan untuk selalu *up to date* dan cepat tanggap dalam merespon keinginan pelanggan. Kerja sama tim dilakukan oleh para pelaku Usaha Mikro Kecil

Menengah (UMKM) untuk mengeksplorasi kemampuan yang dimiliki. Sebagian pelaku usaha melibatkan karyawannya untuk mengikuti kursus atau seminar pelatihan yang dilakukan secara daring. Pengembangan potensi sumber daya yang dimiliki dioptimalkan untuk membuat terobosan baru dalam mempertahankan kinerja usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner. Hasil observasi lapangan juga menemukan bahwa para pelaku usaha menerapkan pengelolaan pengetahuan di lingkungan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Namun para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mengalami kendala tingkat pendidikan dan latar belakang yang berbeda, sehingga menjadi hambatan pengelolaan menjadi kurang efisien.

Temuan penelitian ini mendukung Rianto *et al.*(2021) yang menunjukkan hasil hubungan yang positif. *Knowledge management* dianggap sebagai strategi terbaik untuk peningkatan kinerja usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Pengembangan potensi sumber daya yang dimiliki menjadi kunci utama di dalam peningkatan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Obeso *et al.* (2020) menyatakan hasil korelasi positif. Para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) fokus untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki, mentransfer ketrampilan dan penggunaan teknologi dalam membuat laporan keuangan dan informasi terkait pelanggan sebagai komunikasi dan interaksi terhadap para karyawannya. Dengan demikian pelaku usaha menyadari proses untuk

mengubah pembelajaran individu menjadi pembelajaran tim guna mencapai hasil kinerja usaha.

Hal yang sama mendukung hasil penelitian menurut Mardani *et al.* (2018) yang menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif. Semakin banyak pengetahuan dan informasi yang dimiliki pelaku usaha untuk mengasah ketrampilannya menjadi sebuah aset yang dapat ditransfer pada karyawannya untuk mengembangkan diri. Hal ini menjadi sumber daya yang dimiliki pelaku usaha untuk menyusun strategi dalam peningkatan kinerja usaha. Pengelolaan pengetahuan dijadikan sebagai alat Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sebagai sumber keunggulan bersaing untuk menciptakan peningkatan kinerja perusahaan (Puryantini & Arfati, 2017).

Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan Suryawan (2020) dan Mardani *et al.* (2018) yang menunjukkan hasil temuan tidak adanya pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance*. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa kinerja usaha tidak hanya berpaku pada pengelolaan pengetahuan yang dimiliki pelaku usaha, tetapi harus melibatkan faktor lain yang memperkuat untuk meningkatkan kinerja usaha.

10. Pengaruh *Competitive Intensity* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi oleh *Innovation*

Penelitian ini menemukan adanya peran mediasi *innovation* pada pengaruh *competitive intensity* terhadap *organizational performance*. Hasil lapangan menunjukkan bahwa para pelaku bisnis harus menemukan inovasi baru, baik produk kuliner baru atau layanan baru untuk menarik minat dari para konsumen yang diperebutkan di pasar. Munculnya banyak varian produk dengan bahan olahan herbal untuk menjaga imunitas tubuh pada saat kondisi pandemi menjadi perhatian khusus untuk mencari simpati pelanggan. Sistem penjualan *online* dengan menggunakan sarana *media social* menjadi alternatif pilihan di dalam memasarkan produk yang dijual. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang memiliki inovasi yang baik akan menjadi pilihan konsumen, sehingga *performance* pun meningkat. Oleh karena itu jika melalui inovasi diharapkan *competitive intensity* akan menjadi lebih baik untuk meningkatkan *performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Inovasi memiliki pengaruh mediasi penuh dengan nilai koefisien 0,375 yang ternyata lebih besar dari koefisien pengaruh langsung *competitive intensity* terhadap *organizational performance*.

Penelitian ini mendukung temuan Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín (2019). Temuan ini menunjukkan bahwa *competitive intensity* yang tinggi akan meningkatkan *innovation* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk memenangkan pasar, sehingga dengan menangnya pasar

akan berdampak pada meningkatnya *performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Hal yang sama sejalan dengan hasil temuan dari Yang dan Yang (2019). Tingginya tingkat persaingan dalam memenangkan pesaing diukur dari pengenalan produk baru dalam bidang usaha dan peningkatan perubahan teknologi yang digunakan untuk mendapatkan pangsa pasar yang kompetitif. Terobosan baru yang digunakan sangat memberikan dampak bagi peningkatan kinerja usaha.

Penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Suryawan (2020) serta Alinejad dan Anvari (2019), dimana hasil temuan menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh *competitive intensity* terhadap *organizational performance* yang dimediasi *innovation*. Simpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa kinerja usaha organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh peningkatan inovasi saja, akan tetapi daya dorong dari tekanan yang dihadapi pelaku usaha yang akan menjadi pemicu dalam peningkatan kinerja usaha.

11. Pengaruh *Organizational Slack* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi *Innovation*

Penelitian ini menunjukkan hasil pengaruh positif *organizational slack* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *innovation*. Hal yang sama menjadi kebaruan dari temuan ini adalah peranan inovasi yang memediasi pengaruh *organizational slack* terhadap

organizational performance. Temuan ini menunjukkan adanya *partial mediation innovation* dalam pengaruh *organizational slack* terhadap *organizational performance* dengan nilai koefisien 0,241 yang lebih kecil dari nilai koefisien pengaruh langsung *organizational slack* terhadap *organizational performance* sebesar 0,662. Kemampuan perusahaan untuk memiliki *slack* sumber daya, baik *financial* dan *non financial* akan memberikan peluang *innovation* yang lebih baik di kemudian hari serta untuk dapat bertahan di tengah perubahan. Selain itu pemanfaatan peluang *innovation* yang tepat akan meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Beberapa hasil observasi lapangan menyebutkan bahwa di kala pandemi Covid 19 di mana Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang memiliki *organization slack* dapat membangun inovasi dalam pelayanan karena PSBB yang dilakukan oleh pemerintah. Inovasi yang dilakukan yaitu layanan *online*, *digital marketing*, hingga *dine in car*.

Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Marín-Idárraga dan Cuartas-Marín (2019). Kinerja usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan diperkuat dengan adanya inovasi prroduk yang dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya *slack* yang tersedia di perusahaan.

Hal yang sama mendukung penelitian ini yaitu Bao *et al.* (2020), *slack* yang tersedia harus dikembangkan untuk menghadapi tantangan dan memenangkan persaingan dengan sebuah inovasi baru dan terobosan baru untuk meningkatkan kinerja usaha. Kim *et al.* (2017) mendukung

penelitian ini yang menyimpulkan bahwa kinerja organisasi akan tercapai jika adanya inovasi baru dengan mengoptimalkan slack yang tersedia dalam perusahaan.

Adomako dan Nguyen (2020) sependapat dengan hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) harus terus proaktif dalam menciptakan inovasi baru dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia yang tersimpan untuk mencapai hasil kinerja yang diharapkan. Namun demikian penelitian ini bertentangan dengan Suryawan (2020) yang menghasilkan bahwa peningkatan kinerja usaha tidak hanya memanfaatkan *slack* yang tersedia untuk mengembangkan inovasi.

12. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi *Innovation*

Berdasarkan hasil penelitian ini inovasi memediasi penuh pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh langsung. Tindakan *entrepreneurial orientation* yang dimiliki akan membantu wirausaha untuk mencari cara untuk terus mengembangkan bisnisnya. Perkembangan bisnis tersebut tentunya akan mengarah pada penggunaan sumber daya, proses bisnis yang kemudian akan memunculkan inovasi sebagai kekuatan untuk

bersaing. Seorang wirasusaha kuliner tentunya harus memiliki kemampuan *entrepreneurial orientation*, sehingga akan meningkatkan inovasi di dalam usahanya baik berupa inovasi produk ataupun layanan. Diharapkan dengan adanya inovasi ini, maka tindakan *entrepreneur orientation* yang dimiliki oleh para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan dapat memberikan efek lebih baik terhadap *performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Manahera *et al.*(2018) bahwa kinerja usaha akan meningkat jika pelaku usaha dapat menyusun strategi mengeksplorasi kemampuannya untuk membuat inovasi baru untuk meningkatkan kinerja usaha. Asad *et al.* (2018) menyimpulkan pendapat yang sama bahwa kinerja usaha akan tercapai jika adanya kolaborasi antara *entrepreneurial orientasi* dan inovasi yang tersedia dalam pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Nursal *et al.* (2022) dan Rianto *et al.* (2022) memiliki pandangan yang sama bahwa inovasi memediasi penuh pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *organizational performance*.

Penelitian ini juga mendukung hasil temuan Asemokha *et al.* (2019) dan Subagja *et al.*(2017) bahwa inovasi menjadi sarana dalam meningkatkan kinerja usaha dengan mengembangkan kemampuan *entrepreneurship* dari pelaku usaha.

13. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Organizational Performance* Dimediasi *Innovation*

Penelitian ini membuktikan adanya peranan mediasi sebagian *innovation* pada hubungan antara *knowledge management* terhadap kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Temuan ini semakin memperjelas peranan penting *innovation* dalam menghubungkan *knowledge management* terhadap kinerja. Pengetahuan yang sudah diterima, digunakan dan dibagikan harus menemukan cara baru (inovasi) untuk dapat efektif dan bertahan sehingga butuh *innovation* di dalamnya. Diharapkan pengelolaan pengetahuan melalui *innovation* dapat meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) lebih baik. Hasil ini juga sejalan dengan observasi di mana para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) lebih mudah berinteraksi dengan group aplikasi pesan singkat (*whatsapp*) sebagai salah satu *innovation* yang dikembangkan dalam penyebaran pengetahuan, sehingga lebih cepat dalam pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al.* (2019) dengan mengembangkan potensi yang dimiliki dan peningkatan inovasi baru sangat berdampak pada kinerja usaha. Pandangan yang sama sejalan dengan hasil penelitian dari *Byukusenge et al.* (2016) yang menyatakan bahwa kinerja usaha hanya akan tercapai jika pelaku usaha mengoptimalkan pengetahuan yang dimiliki untuk

menghasilkan inovasi baru yang pada akhirnya akan mencapai peningkatan kinerja.

Penelitian ini juga mendukung hasil temuan dari Nawab *et al.* (2015) dan Alegre *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa kinerja usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang dipengaruhi oleh *knowledge management* dimediasi inovasi menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peningkatan pengetahuan yang dimiliki pelaku usaha jika dapat digunakan dengan baik akan menghasilkan inovasi baru yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) itu sendiri.

Namun demikian penelitian ini bertentangan dengan Suryawan (2020) yang membuktikan bahwa tidak adanya pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* yang dimediasi *innovation*.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan secara umum bahwa *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation* dan *knowledge management* berpengaruh terhadap *innovation*. Hal yang sama juga ditemukan pada pengaruh *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge management* dan *innovation* terhadap kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Peranan mediasi *innovation* yang memediasi hubungan antara *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation* dan *knowledge management* terhadap kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Mengacu pada simpulan di atas maka dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) *Competitive intensity* berpengaruh positif terhadap *innovation*. Pengaruh *competitive intensity* yang positif menjelaskan bahwa semakin tinggi *competitive intensity* dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) maka akan meningkatkan *innovation* yang ada dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)
- 2) *Organizational slack* berpengaruh positif terhadap *innovation*. Semakin tinggi *organizational slack* dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan meningkatkan *innovation*.

- 3) *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *innovation*. Semakin tinggi *entrepreneurial orientation* dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan meningkatkan *innovation*.
- 4) *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *innovation*. Temuan ini membuktikan semakin tinggi *knowledge management* dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan meningkatkan *innovation*.
- 5) *Innovation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Artinya semakin tinggi *innovation* dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan meningkatkan kinerja. Variabel ini memiliki pengaruh besar didalam peningkatan kinerja usaha para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner.
- 6) *Competitive intensity* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *competitive intensity* akan meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).
- 7) *Organizational slack* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Artinya semakin tinggi *organizational slack* dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan meningkatkan kinerja.
- 8) *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). *Entrepreneurial orientation* yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja Usaha Mikro

Kecil Menengah (UMKM). Variabel ini memiliki pengaruh besar didalam peningkatan kinerja usaha para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner.

- 9) *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi *knowledge management* dalam Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) akan meningkatkan kinerja.
- 10) *Competitive intensity* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation*. Semakin tinggi *competitive intensity* dalam perusahaan jika melalui *innovation* akan lebih meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).
- 11) *Organizational slack* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation*. Semakin tinggi *organizational slack* jika melalui *innovation* akan lebih meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).
- 12) *Entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation*. Semakin tinggi *entrepreneurial orientation* jika melalui *innovation* akan lebih meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Variabel ini memiliki pengaruh besar didalam peningkatan kinerja usaha para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner.

13) *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* dimediasi oleh *innovation*. Semakin tinggi *knowledge management* jika melalui *innovation* akan lebih meningkatkan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

5.2 Implikasi

a. Implikasi Teoritis

1. Hasil dari temuan ini mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel yang diuji. Hal ini memperkuat mengenai teori RBV (*Resource Based View*) bahwa di setiap lini organisasi landasan utama adalah memperhatikan dan mengembangkan potensi sumber daya yang ada.
2. Pengaruh langsung dari variabel yang diuji yaitu *competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, dan *knowledge management* terhadap *innovation* dan *organizational performance* menunjukkan hasil signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis didukung. Namun diantara variabel yang diuji secara langsung seperti tersebut diatas, variabel *innovation* dan *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh besar di dalam peningkatan kinerja
3. Variabel mediasi yaitu *innovation* memiliki kontribusi cukup signifikan dalam meningkatkan *organizational performance* khususnya bagi para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah

(UMKM). *Competitive intensity*, *organizational slack*, *entrepreneurial orientation*, dan *knowledge management* dimediasi variabel *innovation* berpengaruh terhadap kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Namun diantara variabel yang diuji secara tidak langsung seperti tersebut diatas, variabel *entrepreneurial orientation* yang dimediasi variabel *innovation* memiliki pengaruh besar di dalam peningkatan kinerja.

b. Implikasi Praktis

1. Setiap pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) harus memiliki *competitive intensity* yang baik, salah satunya terus melakukan inovasi produk dan harga dengan membuat varian produk yang berbeda, membuat promo produk untuk menarik konsumen agar para pelaku usaha termotivasi untuk dapat meningkatkan inovasi produk dan layanan sehingga terus menerus memiliki keunggulan bersaing yang baru.
2. *Organization slack* akan memberikan peluang baru untuk terciptanya produk, layanan dan cara baru, sehingga memiliki keunggulan bersaing. Para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dihimbau untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersimpan untuk melakukan eksperimen, sehingga menghasilkan gebrakan baru di dalam memimpin pasar.

3. Diharapkan para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) memiliki *entrepreneurship orientation* dalam setiap tindakan sehingga mampu mengeksplorasi peluang yang tidak dapat dimanfaatkan oleh para pesaing. Dengan cara menciptakan cara - cara baru bagi para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) baik dari produk maupun layanan.
4. Dengan *knowledge management* yang dimiliki para pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) diharapkan dapat melakukan terobosan baru meningkatkan daya saing dan inovasi lebih baik dengan terus melatih karyawannya untuk mengembangkan diri.
5. Diharapkan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner harus dapat menciptakan *innovation* baru untuk dapat bertahan dan berkompetisi memenangkan pasar. Salah satunya inovasi peningkatan layanan pelanggan dengan memanfaatkan media sosial untuk menjaring komunikasi dengan *customer* yang setia, memberikan *update* info terkait varian produk baru. Memberikan layanan tambahan untuk proses pesanan secara daring (*direct message*) dengan aplikasi fitur penjualan.
6. Diharapkan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner senantiasa mengasah kemampuannya untuk terus berupaya mencapai tujuan dalam kondisi yang terus berubah (fleksibel). Dengan melakukan perluasan usaha (*franchise*) untuk meningkatkan

penjualan yang lebih baik, tanggap (*fast response*) akan keinginan pelanggan dan pasar.

5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas beberapa variabel yang meliputi *competitive intensity, organizational slack, entrepreneurial orientation, knowledge management, innovation, organizational performance*.
2. Objek penelitian dibatasi hanya pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di bidang kuliner di wilayah kota Depok – Jawa Barat

5.4 Saran untuk penelitian selanjutnya

Rekomendasi untuk penelitian sejenis selanjutnya sebagai berikut:

1. Diharapkan para peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel baru sebagai aspek eksternal di dalam memperkuat kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dengan menambahkan aspek orientasi pemasaran dan sikap pemimpin pada pelaku usaha Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di dalam meningkatkan kinerja usaha (Hong & Shin, 2021; Nursal *et al.*, 2022; Yang dan Yang, 2019).
2. Meneliti pada objek penelitian yang berbeda untuk membantu pelaku usaha di sektor bidang yang berbeda di dalam meningkatkan kinerja usaha seperti perbankan, industri manufaktur

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, S., Quagraine, F. A., & Klobodu, E. K. M. (2017). Women entrepreneurial orientation, motivation, and organizational performance in Ghana. *Small Enterprise Research*, 24(2), 189–205. <https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1339631>
- Adanlawo, E. F., & Vezi-Magigaba, M. (2022). Exploring the impact of tax policies on small and medium scale enterprises' (SMEs) performance in Nigerian Economy. *The Business and Management Review*, 13(01), 11–22. <https://doi.org/10.24052/bmr/v13nu01/art-02>
- Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2020). Human resource slack, sustainable innovation, and environmental performance of small and medium-sized enterprises in sub-Saharan Africa. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 2984–2994. <https://doi.org/10.1002/bse.2552>
- Agrawal, A., Catalini, C., Goldfarb, A., & Luo, H. (2019). Slack time and innovation. *Organization Science*, 29(6), 1056–1073. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1215>
- A, liyev & O, A. (2022). Principles of Financial Innovation. *Academic Research Journal*, 1(4), 70–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7076169>
- Ahmed, N., & Afza, T. (2019). Capital structure, competitive intensity and firm performance: evidence from Pakistan. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 796–813. <https://doi.org/10.1108/JAMR-02-2019-0018>
- Al Farisi, S., Iqbal Fasa, M., & Suharto. (2022). Peran Umkm (Usaha Mikro Kecil Menengah) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, 9(1), 73–84. <https://doi.org/10.53429/jdes.v9ino.1.307>
- Al-Hakim, L. A., & Hassan, S. (2016). Core requirements of knowledge management implementation, innovation and organizational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), 109–124. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720597>
- Al-Sa'di, A. F., Abdallah, A. B., & Dahiyat, S. E. (2017). The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan. *Business Process Management Journal*, 23(2), 349–376. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2016-0047>
- Al Mamun, A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379–398.

<https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0033>

- Al Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2019). Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 29–48. <https://doi.org/10.1108/apjie-11-2018-0067>
- Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M. D., & Bin Yusoff, M. N. H. (2017). Validating the measurement of entrepreneurial orientation. *Economics and Sociology*, 10(4), 51–66. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/5>
- Albassami, Ahmad, M., Hameed, Waseem, U., Naveed, R. T., & Moshfegyan, M. (2019). Does Knowledge Management Expedite SMEs Performance through Organizational Innovation? An Empirical Evidence from Small and Medium-sized enterprises (SMEs). *Pacific Business Review International*, 12(1), 11–22. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454–470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2017). The effect of entrepreneurial orientation, market orientation, total quality management and organizational culture on the SMEs performance: A theoretical framework. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), 26–40. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is01/teoeomotqmaocotspatf>
- Alinejad, Saeed, & Anvari, Alireza. (2019). The Mediating Effect of Collaborative Structure and Competitive Intensity on the Relationship between Process Management and Organizational Performance. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(1), 149–174. <https://doi.org/10.22059/ijms.2018.259810.673169>
- Al-qarioti, M. J. of B. and M. Q. A. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: An Empirical Study of Kuwait University. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3(4), 36–54. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2015.03.04.004>
- Anand, J., & Delios, A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105–117. <https://doi.org/10.1002/smj.213>
- Anning-Dorson, T. (2016). Interactivity innovations, competitive intensity, customer demand and performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4), 536–554. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-11-2015-0075>

- Appiah, M. K., Possumah, B. T., Ahmat, N., Sanusi, N. A., Appiah, M. K., Possumah, B. T., Ahmat, N., & Sanusi, N. A. (2019). Small and Medium Enterprise's Internal Resources and Investment Decisions in Ghana: The Resource -Based Approach. *Economics and Sociology*, 12(3), 37–53. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Apriliani, R., & Prakoso, T. (2023). The relationship between accounting practices and business performance : literature review study of SMEs in the service industry. *Journal of Management Science*, 6(3), 306–314. <https://doi.org/10.35335/jmas.v6i3.249>
- Aryansyah, J. E., Mirani, D., & Martina. (2020). Strategi Bertahan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Sektor Kuliner di Masa Pandemi Covid-19. *Semnas AVoER XII 2020 Palembang*, 19(11), 323–329. <https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v19i1.575>
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.002>
- Asad, M., Chethiyar, S. D. M., & Ali, A. (2020). “Total Quality Management, Entrepreneurial Orientation, and Market Orientation Moderating Effect of Environment on Performance of SMEs.” *Benchmarking*, 14(1), 102–108. <https://doi.org/10.24312/193014016>
- Asad, M., Shabbir, M. S., Salman, R., Haider, S. H., & Ahmad, I. (2018). Do entrepreneurial orientation and size of enterprise influence the performance of micro and small enterprises? A study on the mediating role of innovation. *Management Science Letters*, 8(10), 1015–1026. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.008>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Asenge, E. L., Diaka, H. S., & Soom, A. T. (2018). Entrepreneurial Mindset and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Makurdi Metropolis, Benue State-Nigeria. *International Journal of Innovation*, 6(2), 124–146. <https://doi.org/10.5585/iji.v6i2.223>
- Bao, G., Zhang, W., Xiao, Z., & Hine, D. (2020). Slack resources and growth performance: The mediating roles of product and process innovation capabilities. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(1), 60–76.

<https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1700383>

- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
- Bure, M., & Tengeh, R. K. (2019). Implementation of internal controls and the sustainability of SMEs in Harare in Zimbabwe. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 201–218. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(16))
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29–39. <https://doi.org/10.2307/257138>
- Byukusenge, E., Munene, J., & Orobia, L. (2016). Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(4), 82–92. <https://doi.org/10.12691/jbms-4-4-2>
- Cania, S. D., & Susdiani, L. (2021). Pengaruh Praktek Manajemen Keuangan dan Inovasi Terhadap Kinerja Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah Selama Masa Pandemi Covid-19 di Kota Depok. *Jurnal Manajemen Strategik Dan Simulasi Bisnis*, 2(1), 1–21. <https://doi.org/10.25077/mssb.2.1.1-21.2021>
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Chan, R. Y. K., & Kim, J. W. M. L. N. (2022). Strategic motives and performance implications of proactive versus reactive environmental strategies in corporate sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2127–2142. <https://doi.org/10.1002/bse.3011>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>

- Conner, K. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(3), 121-154. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fadol, Y., Barhem, B., & Elbanna, S. (2015). The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. *Management Decision*, 53(5), 1023–1044. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2014-0563>
- Geiger, S. W., Marlin, D., & Segrest, S. L. (2019). Slack and performance in the hospital industry: a configurational approach. *Management Decision*, 57(11), 2978–2996. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0703>
- Ha, S.-T., Lo, M.-C., & Wang, Y.-C. (2016). Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(3), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.438>
- Haddad, M. I., Williams, I. A., Hammoud, M. S., & Dwyer, R. J. (2020a). Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises. In *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 16(1), 122-132. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2019-0032>
- Haddad, M. I., Williams, I. A., Hammoud, M. S., & Dwyer, R. J. (2020b). Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(1), 12–29. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2019-0032>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In J. F. H. J. Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, & S. Ray (Eds.), *Springer* (Vol. 30, Issue 1). Springer New York LLC. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hanny, R., Syah, A., & Novita, D. (2020). Analisis Penggunaan E-Commerce Terhadap Peningkatan pendapatan Umkm Kuliner Kecamatan Sawangan - Depok. *Excellent*, 7(1), 56–68. <https://doi.org/10.36587/exc.v7i1.626>

- Hidayatullah, S., Windhyastiti, I., Aristanto, E., & Rachmawati, I. K. (2021). Peran Cleanliness, Health, Safety Dan Environment Sustainability (CHSE) Terhadap Minat Orang Berkunjung Ke Destinasi Wisata Yang Ada Di Kota Batu Pasca Pandemic Covid 19. *Seminar Nasional Kepariwisataaan*, 2(1), 161–170. <https://doi.org/10.7176/ejbm-10-23-12>
- Hidayat, A., Lesmana, S., & Latifah, Z. (2022). Peran Umkm (Usaha, Mikro, Kecil, Menengah) Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(6), 6707–6714. <https://doi.org/10.47492/jip.v3i6.2133>
- Hong, S., & Shin, H. D. (2021). Organizational slack and innovativeness: the moderating role of institutional transition in the Asian financial crisis. *Asian Business and Management*, 20(3), 370–389. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00094-y>
- <https://www.dataindustri.com/produk/data-pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman/>
- <https://peraturan.go.id/id/pp-no-7-tahun-2021>
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-semarang/baca-artikel/15395/Optimalkan-Potensi-UMKM-terhadap-PDB-Indonesia-melalui-Lelang-UMKM.html>
- Hügel, S., & Kreutzer, M. (2020). The impact of organizational slack on innovative work behaviour: How do top managers and employees differ? *International Journal of Innovation Management*, 24(3), 1–44. <https://doi.org/10.1142/S136391962050022X>
- Hutahayan, B. (2019). Factors affecting the performance of Indonesian special food SMEs in entrepreneurial orientation in East Java. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/apjie-09-2018-0053>
- Huynh, H. T. N., Nguyen, P. V., & Tran, K. T. (2018). Internationalization and performance of Vietnamese manufacturing firms: Does organizational slack matter? *Administrative Sciences*, 8(4), 125–135. <https://doi.org/10.3390/admsci8040064>
- Indarwasti, A., A, B. S., & Kodu, P. G. (2017). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Tempat Kuliner di Depok dengan TOPSIS. *MULTINETICS*, 3(1), 27–31. <https://doi.org/10.32722/multinetics.v3i1.1114>

- Indra, F. (2022). Analisis Penerapan Cleanliness, Health, Safety and Environmental Sustainability di Kawasan Wisata Kuliner Pasar Lama Tangerang. *Edutourism Journal Of Tourism Research Journal Of Tourism Research*, 3(02), 127–144. <https://doi.org/10.53050/ejtr.v3i02.191>
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Iqbal, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart pls-sem. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8), 224–239 <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Ishikawa, T. (2019). Why Inbound Open Innovation Practices are Driven in Japanese Manufacturing Firms: Technological Turbulence, Competitive Intensity. *2019 8th International Conference on Industrial Technology and Management Why*, 100–104.
- Isichei, E. E., Emmanuel Agbaeze, K., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The mediating role of structural infrastructure capability. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1219–1241. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0671>
- Iskandar, E. Z., & Alam, I. A. (2022). Pengembangan Usaha Kuliner Pada Masa Pandemi Covid-19 di Fudgy Brownies Lampung. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(1), 61–68. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i1.142>
- Jarad, G. A. (2020). The Role of Knowledge Management in Creating Competitive Advantage in Small and Medium-size Enterprises in the Republic of Iraq. *Theory, Methodology, Practice*, 16(2), 17–25. <https://doi.org/10.18096/tmp.2020.02.02>
- Jeremias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *British Accounting Review*, 40(1), 71–86. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.001>
- Kankam-Kwarteng, Collins Osman, B., & Acheampong, S. (2020). Performance of restaurants: Recognizing competitive intensity and differentiation strategies. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(3), 25–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4059386>
- Khalil, S. R., & Mehmood, K. K. (2018). Knowledge Management, Emotional Capability, Teamwork, and Innovativeness: Mediating Role of

- Organizational Learning. *Review of Economics and Development Studies*, 4(2), 227–235. <https://doi.org/10.26710/reads.v4i2.407>
- Kim, B. N., Lee, N. S., Wi, J. H., & Lee, J. K. (2017). The effects of slack resources on firm performance and innovation in the Korean pharmaceutical industry. *Asian Journal of Technology Innovation*, 25(3), 387–406. <https://doi.org/10.1080/19761597.2018.1434007>
- Kim, M. K., Park, J. H., & Paik, J. H. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in the Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers, and moderators. In *International Journal of Technology Management*, 76(2), 223–225. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.091286>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Kmieciak, R., & Michna, A. (2018). Knowledge management orientation, innovativeness, and competitive intensity: evidence from Polish SMEs. *Knowledge Management Research and Practice*, 16(4), 559–572. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1514997>
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727–1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>
- Lee, L.T., & Sukoco, B.M. (2013). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital. *The International Journal of Management*, 24(3), 549 – 572. <https://doi.org/10.1080/14241277.2022.2124996>
- Lee, S., & Yoo, J. (2021). Determinants of a firm's sustainable competitive advantages: Focused on Korean small enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13010346>
- Li, Y., Gao, Y., & Gao, S. (2023). Organizational slack, entrepreneurial orientation, and corporate political activity: From the behavioral theory of the firm. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01605-1>
- Lin, J., & Svetina Nabergoj, A. (2014). A Resource-Based View of Entrepreneurial Creativity and Its Implications to Entrepreneurship Education. *Economic and Business Review*, 16(2), 235–246. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1277>

- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1),135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Maalik, Z., Nazam, M., Hashim, M., Baig, S. A., Shabbir, R., & Hussain, Z. (2022). Does a greener supply chain lead to enhanced organizational performance? Insights from the textile sector of Pakistan. *Industria Textile*, 73(3), 307–316. <https://doi.org/10.35530/IT.073.03.1817>
- Manahera, M. M., Moniharapon, S., & Tawas, H. N. (2018). Analisis Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi Produk Dan Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Umkm Nasi Kuning Di Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3603–3612. <https://doi.org/10.35794/emba.6.4.2018.21666>
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relationship between innovation and performance: Impact of competitive intensity and the organizational slack. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(2), 95–107. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>
- Marlinah, L. (2020). Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 Ditengah Pandemi Covid 19. *Jurnal Ekonomi*, 22(2), 118–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.37721/je.v22i2.644>
- Martini, M., Riva, E., & Marafioti, E. (2023). Sustainable HRM, Training for Employability and Organizational Outcomes: the Employers' Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 79–102. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.14115abstract>
- Meena, C. S., Kumar, A., Jain, S., Rehman, A. U., Mishra, S., Sharma, N. K., Bajaj, M., Shafiq, M., & Eldin, E. T. (2022). Innovation in Green Building Sector for Sustainable Future. *Energies*, 15(18), 1–16. <https://doi.org/10.3390/en15186631>
- Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56(3), 1118–1136. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1372647>
- Munawar, F. (2019). The role of entrepreneurial orientation and adaptive capability to performance of SME food & beverages. In *Global Business and Management Research :An International Journal*,11(1),139-151.

[http://dx.doi.org/10.21511/im.19\(2\).2023.07](http://dx.doi.org/10.21511/im.19(2).2023.07)

- Murro, E. V. B., Teixeira, G. B., Beuren, I. M., Scherer, L. M., & De Lima, G. A. S. F. (2016). Relationship between organizational slack and innovation in companies of BM&FBovespa. *Revista de Administracao Mackenzie*, 17(3), 132–157. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n3p132-157>
- Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M. M., & Fawad, S. M. (2015). Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge Engineering-IACSIT*, 1(1), 43–48. <https://doi.org/10.7763/ijke.2015.v1.7>
- Ndiaye, N., Abdul Razak, L., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>
- Ndubisi, N. O., Dayan, M., Yeniaras, V., & Al-hawari, M. (2020). The effects of complementarity of knowledge and capabilities on joint innovation capabilities and service innovation: The role of competitive intensity and demand uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 89, 196–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.011>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Trieu, H. D. X., & Tran, K. T. (2019). Internationalization, Strategic Slack Resources, and Firm Performance: The Case Study of Vietnamese Enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(3), 144–154. <https://doi.org/10.3390/jrfm12030144>
- Nursal, M. F., Rianto, M. R., & Bukhari, E. (2022). *The Influence of Market Orientation , Entrepreneurial Orientation , Knowledge Management and Learning Organization on Performance Mediated by Innovation in Culinary SME ' s i n Bekasi*. 1(8), 1691–1702. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i8.1266>
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859–1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Ok, C., & Ahn, H. S. (2019). How does entrepreneurial orientation influence the sustainable growth of SMEs? The role of relative performance. *Sustainability*

- (Switzerland), 11(19), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su11195178>
- Oktavio, A., Kaihatu, T. S., & Kartika, E. W. (2019). Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation and Their Impacts on New Hotel Performance: Evidence From Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 8–19. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.02>
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555–571. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.03.001>
- Purnomo, R. (2011). Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991). *Sustainable Competitive Advantage*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1514997>
- Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711–735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Qader, A. A., Zhang, J., Ashraf, S. F., Syed, N., Omhand, K., & Nazir, M. (2022). Capabilities and Opportunities: Linking Knowledge Management Practices of Textile-Based SMEs on Sustainable Entrepreneurship and Organizational Performance in China. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4), 2–26. <https://doi.org/10.3390/su14042219>
- Qandah, R., Suifan, T. S., Masa'deh, R., & Obeidat, B. Y. (2020). The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 989–1014. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2246>
- Rianto, M. R., Jasfar, F., & Arafah, W. (2021). *Mediating Effect of Organization Learning on the Relationship Between Strategic Change, Knowledge Management and Transformational Leadership ; Case of Indonesia Islamic Banks*. 10(3), 26–49. <http://dx.doi.org/10.26458/jedep.v10i3.697>
- Rianto, M. R., Woestho, C., & Noor, A. W. (2022). *The Role of Mediating Innovation and Social Media : Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on the Performance of MSMEs Processed by Sea Products in Labuan Village, Banten*. 1(8), 1703–1714. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i8.1350>
- Rizqi, F. A., & Nugroho, W. (2020). Implementasi Resource Based Strategy Dalam Mencapai Sustainable Competitive Advantage. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 22(1), 121–130. <https://doi.org/10.37303/a.v22i1.155>
- Roostika, R. (2019). SMEs Craft Industry Application of Resource Based View: Capabilities Role of SMEs Performance. *Review of Integrative Business and*

Economics Research, 8(4), 423–440.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755227>

- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487–494. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K)
- Sahoo, S. (2019). Quality management, innovation capability and firm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. *TQM Journal*, 31(6), 1003–1027. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review*, 9(6), 95–117. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>
- Sedyastuti, K. (2018). Analisis Pemberdayaan UMKM Dan Peningkatan Daya Saing Dalam Kancah Pasar Global. In *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 17-27. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i1.65>
- Sefiani, Y., Davies, B. J., Bown, R., & Kite, N. (2018). Performance of SMEs in Tangerang: the interface of networking and waste. *EuroMed Journal of Business*, 13(1), 20–43. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2016-0016>
- Setyanto, A. R., Samodra, B. R., & Pratama, Y. P. (2015). Kajian Strategi Pemberdayaan UMKM Dalam Menghadapi Perdagangan Bebas Kawasan ASEAN (Studi Kasus Kampung Batik Laweyan). *Etikonomi*, 14(2), 205-225. <https://doi.org/10.15408/etk.v14i2.2271>
- Shabbir, M. Q., & Gardezi, S. B. W. (2020). Application of big data analytics and organizational performance: the mediating role of knowledge management practices. *Journal of Big Data*, 7(1), 2–17. <https://doi.org/10.1186/s40537-020-00317-6>
- Shirokuva, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & M.Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703–727. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2015-0132>
- Sofiani, A., & Octariana, V. (2021). Efektivitas Penerapan CHSE (Clean, Health, Safety & Environment) Pada Hotel Katagori Bintang 3 (Tiga) di Kota Depok. *Edutourism Journal Of Tourism Research*, 3(1), 22–35. <https://doi.org/10.53050/ejtr.v3i01.159>
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational

- performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Subagja, I. K., Astuti, W., & Darsono, J. T. (2017). The influence of market orientation, learning orientation, and entrepreneurial orientation toward innovation and impact on company performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(9), 73–82.
<http://dx.doi.org/10.47742/jhssr.v1n1p1>
- Sudaryanto. (2012). Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas Asean. Yogyakarta: Kedaulatan Rakyat. *Kemenkeu*, 1–32.
- Sunarti, S. (2020). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Wisata Kuliner Di Wilayah Kota Depok Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (SAW). *Jurnal Eksplora Informatika*, 9(2), 105–110.
<https://doi.org/10.30864/eksplora.v9i2.323>
- Suryawan, I. N. (2020). Management Success Factors in Managing Restaurant Businesses. *Jurnal Ekonomi*, 25(3), 337-347.
<https://doi.org/10.24912/je.v25i3.684>
- Tamtomo, H., & Qomariyah, N. (2016). Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Jambi. In *Journal Development*, 4(2), 23-35.
<https://doi.org/10.53978/jd.v4i2.39>
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168–184.
<https://doi.org/10.1108/17410401311295722>
- Theriou, N. G., Aggelidis, V., & Theriou, G. N. (2009). A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view. In *European Research Studies Journal*, 12(3), 177-190.
<https://doi.org/10.35808/ersj/239>
- Tong Ha, S., Chiun Lo, M., Mohamad, A. A., & Ramayah, T. (2018). Determinants of Innovation Performance among SMEs: Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. In *Global Business and Management Research : An International Journal*, 10(2), 2-15. <http://dx.doi.org/10.3390/su13179791>
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., & Nguyen, L. M. (2018). The role of financial slack, employee creative self-efficacy and learning orientation in innovation and organizational performance. *Administrative Sciences*, 8(4), 1-32.
<https://doi.org/10.3390/admsci8040082>
- 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 & Economics Research*, 8(3), 51–60. <https://doi.org/10.58745/riber>
- Undang-Undang No.20 Pasal 1 dan Pasal 6 Tahun 2008 <http://www.hukumonline.com/pustaka/data/download/fl56041/node/28029>(diakses 22/1/2017)
- Utami, C. W., & Ferdiansah, M. (2017). Development of knowledge management model in establishing innovation and company performance in UMKM/SME1 in Indonesia. In *European Research Studies Journal*, 20(4), 655-665. <https://doi.org/10.35808/ersj/918>
- Vance, C. M. (2012). The resource-based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 124-134. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Vasconcelos, R. B. B. de, Santos, J. F. dos, & Andrade, J. A. de. (2021). Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), 1-19. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190106.en>
- Waruwu, D., Santoso, R. T. P. B., & Ardana, I. M. D. W. (2022). The Existence of Culinary Tourism During the Covid-19 Pandemic in Economic Recovery and Tourism in Sangeh Village, Badung, Bali. *Santhet: Jurnal Sejarah, Pendidikan Dan Humaniora*, 6(1), 48–60. <https://doi.org/10.36526/js.v3i2.1882>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1), 171–180. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Widianto, S., Lestari, Y. D., Adna, B. E., Sukoco, B. M., & Nasih, M. (2021). Dynamic managerial capabilities, organisational capacity for change and organisational performance: the moderating effect of attitude towards change in a public service organisation. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 149–172. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0028>
- Wijaya, O. Y. A. (2022). The effect of digital procurement and supply chain innovation on SMEs performance. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1625–1630. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.4.015>
- Yang, H., & Yang, J. (2019). The effects of transformational leadership, competitive intensity and technological innovation on performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 292–305. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>
- Xuan Luan, D., & Thanh Tung, D. (2019). Formal Credit Inclusion Within One-

Commune-One-Product Program (Ocop) in the Agricultural Restructuring Strategy of Northwestern Vietnam. *Economics and Sociology*, 12(2), 37–53. <https://doi.org/10.14254/2071>

- Yang, H., & Yang, J. (2019). The effects of transformational leadership, competitive intensity and technological innovation on performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 292–305. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>
- Yasa, N. N. K., Rahmayanti, P. L. D., & Wijaya, P. Y. (2020). The effect of competitive intensity and management support on social media adoption and its impact on business performance of the culinary SMEs in Bali Province, Indonesia. *Revista ESPACIOS Journal*, 41(19), 49–60. <https://doi.org/10.18488/journal.1006.2019.92.133.147>
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su10020314>
- Zhou, L. L., Onuche Ayegba, J., James, M., Ayegba, E. O., Xin Jie, Z., Doris, A., & Kachie, T. (2020). Nexus between Product Innovation and Enterprise Survival: Impact of Competitive Intensity and Competitive Advantage. *International Journal of Production Economics*, 229(3),123-135. <https://doi.org/10.20944/preprints202005.0497.v1>