

ANALISIS PERAN KAPABILITAS INOVASI DAN KEUNGGULAN DIFERENSIASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA UMKM BERBASIS ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DI PULAU JAWA

Angela Steffi Haryono¹⁾, Patricia^{2,*}, Natalia Chris Dayanti³⁾

1) Universitas Pelita Harapan, Tangerang

2) Universitas Pelita Harapan, Tangerang

3) Universitas Pelita Harapan, Tangerang

*e-mail: anastasia.patricia@uph.edu

ABSTRACT

This research investigates the mediating role of innovation capability and the direct influence of differentiation advantage on the performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) based on entrepreneurial orientation in Java Island. This study employs a quantitative approach with a sample of 235 SME owners from various business sectors. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS software to test structural relationships between variables. The results show that entrepreneurial orientation has a positive effect on innovation capability and differentiation advantage, but no direct effect on business performance. Conversely, innovation capability and differentiation advantage have a positive effect on business performance. Furthermore, innovation capability and differentiation advantage serve as significant mediators in the relationship between entrepreneurial orientation and business performance. These findings indicate that entrepreneurial orientation needs to be transformed through innovation capability and differentiation strategy to influence business performance, as the effect is not automatic. This research provides theoretical contributions by integrating the Resource-Based View and Dynamic Capability Theory perspectives in explaining the relationship mechanism between EO and performance. Practically, the results emphasize the importance of developing innovation capability and differentiation as primary strategies for improving SME performance in a competitive business environment.

Keywords: Entrepreneurial Orientation; Innovation Capability; Differentiation Advantage; Business Performance; SMEs

1. Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia, dengan porsi lebih dari 99% dari total unit usaha serta berperan signifikan dalam penyerapan tenaga kerja dan pengurangan kesenjangan ekonomi. Meskipun demikian, kontribusi UMKM terhadap kinerja ekonomi nasional, khususnya dalam hal produktivitas dan daya saing global, masih relatif terbatas dibandingkan dengan usaha besar akibat keterbatasan teknologi, modal, manajerial, dan legalitas (Septiana, 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara jumlah UMKM yang dominan secara kuantitas dan kualitas kinerja yang dihasilkan (Surianta & Gupta, 2025).

Dalam konteks praktik, UMKM di Indonesia, khususnya di Pulau Jawa sebagai pusat aktivitas ekonomi nasional, menghadapi berbagai tantangan struktural, seperti keterbatasan kapabilitas inovasi, rendahnya diferensiasi produk, serta ketergantungan pada persaingan berbasis harga. Fenomena ini menunjukkan bahwa banyak UMKM belum mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Padahal, dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif,

kemampuan untuk berinovasi dan melakukan diferensiasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja usaha (Kustiningsih & Tjahjadi, 2020).

Secara teoretis, *Entrepreneurial Orientation* (EO) telah lama diakui sebagai determinan penting dalam mendorong kinerja perusahaan melalui dimensi inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Namun, hasil penelitian empiris terkait hubungan antara EO dan *Business Performance* (BP) masih menunjukkan inkonsistensi. Sejumlah studi menemukan bahwa EO berpengaruh positif terhadap kinerja (Putniņš & Sauka., 2020; Kruja, 2020; Al-Mamary et al., 2021), sementara studi lainnya menunjukkan pengaruh yang lemah, tidak langsung atau tidak signifikan (Onwe et al, 2020; Wahyuni & Sara, 2020). Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan adanya mekanisme mediasi atau variabel *intervening* yang belum sepenuhnya dipahami.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Barney, 1991). Lebih lanjut, *Dynamic Capability Theory* menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan (Teece et al., 1997; Teece, 2018). Dalam konteks ini, *Innovation Capability* (IC) dan *Differentiation Advantage* (DA) dipandang sebagai kapabilitas strategis yang dapat menjembatani hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja usaha. Studi terbaru memunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja UMKM, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti (Fitriyani et al., 2025; Ardia et al., 2025). Selain itu, diferensiasi produk terbukti menjadi strategi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tanjung et al., 2025; Maharani, 2024).

Namun demikian, penelitian yang mengintegrasikan EO, IC, dan DA secara simultan dalam konteks UMKM, khususnya di negara berkembang, masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menguji hubungan langsung antar variabel atau hanya memasukkan satu mekanisme mediasi, sehingga belum memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana orientasi kewirausahaan diterjemahkan menjadi kinerja usaha melalui kapabilitas strategis. Dengan demikian, terdapat dua kesenjangan utama yang mendasari penelitian ini. Pertama, rendahnya kinerja UMKM meskipun jumlahnya dominan dan berada di wilayah dengan aktivitas ekonomi tinggi seperti Pulau Jawa. Kedua, belum konsistennya temuan empiris mengenai pengaruh EO terhadap kinerja serta terbatasnya studi yang menguji peran mediasi IC dan DA dalam hubungan tersebut secara terintegrasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Entrepreneurial Orientation* dalam meningkatkan *Business Performance* UMKM melalui *Innovation Capability* dan *Differentiation Advantage* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperjelas mekanisme hubungan antara variabel dalam kerangka RBV dan *Dynamic Capability*, serta kontribusi praktis sebagai dasar perumusan strategi berbasis inovasi dan diferensiasi bagi UMKM di Pulau Jawa.

2. Tinjauan Literatur

Dalam penelitian ini *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capability Theory* tidak hanya berfungsi sebagai landasan konseptual, tetapi juga sebagai kerangka untuk menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel. Pada perspektif RBV, *Entrepreneurial Orientation* (EO) dipandang sebagai sumber daya strategis yang mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang pasar secara lebih efektif. Lebih lanjut, *Dynamic Capability Theory* memberikan penjelasan mengenai bagaimana orientasi tersebut ditransformasikan menjadi kinerja melalui kapabilitas internal perusahaan. Dalam konteks ini, *Innovation Capability* (IC) dan *Differentiation Advantage* (DA) berperan sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan perusahaan merespons perubahan lingkungan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, hubungan antara EO dan *Business Performance* (BP) tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan kapabilitas tersebut.

Business Performance (BP)

BP menggambarkan tingkat pencapaian perusahaan melalui indikator finansial dan nonfinansial. Indikator finansial meliputi pertumbuhan pendapatan, laba, dan efisiensi operasional (Gupta & Wales, 2017), sedangkan indikator non-finansial mencakup kepuasan pelanggan, loyalitas, inovasi, dan keberlanjutan usaha (Dossi & Patelli, 2010; Lee & Choi, 2003). BP juga dipengaruhi oleh kualitas karyawan (Hameed & Waheed, 2011) serta kepuasan pelanggan yang berdampak pada performa finansial (Chi & Gursoy, 2009). Pengukuran BP penting untuk mengevaluasi efektivitas strategi dan posisi kompetitif perusahaan (Le & Lei, 2018; Ahmed et al., 2020).

Entrepreneurial Orientation (EO)

EO merupakan karakteristik organisasi yang mencerminkan sikap inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil risiko (Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). EO membantu perusahaan mengenali peluang, merespons perubahan lingkungan, dan menciptakan nilai tambah (Wiklund & Shepherd, 2003; Hamel & Wijaya, 2020). Dimensi *innovativeness* mendorong pengembangan ide baru dan inovasi produk (Zastempowski, 2024; Gunday et al., 2011), *risk-taking* menggambarkan keberanian mengambil keputusan strategis berisiko tinggi (Hameed & Ali, 2011), sedangkan *proactiveness* menekankan kemampuan mengantisipasi kebutuhan pasar dan bertindak lebih cepat dari pesaing (Ngo, 2023). Perusahaan dengan tingkat EO yang tinggi cenderung lebih aktif dalam mengeksplorasi ide baru dan mengimplementasikan inovasi dalam produk maupun proses bisnis. Selain itu, EO juga memungkinkan perusahaan menciptakan keunikan dalam produk atau layanan yang ditawarkan. Sikap proaktif dan inovatif membantu perusahaan membedakan diri dari pesaing melalui diferensiasi yang bernilai bagi pelanggan. EO juga secara langsung diyakini dapat meningkatkan kinerja bisnis karena perusahaan lebih responsif terhadap peluang pasar dan perubahan lingkungan. Oleh karena itu:

H₁: *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif terhadap *Innovation Capability*

H₂: *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif terhadap *Differentiation Advantage*

H₃: *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*

Innovation Capability (IC)

IC adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan, menyerap, dan menerapkan ide baru untuk menciptakan nilai tambah (Lawson & Samson, 2001; Laforet, 2011). IC mencakup inovasi produk dan proses yang membutuhkan sumber daya serta kompetensi berbeda (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Podrug et al., 2017). Inovasi produk berfokus pada

penciptaan atau pengembangan produk baru sesuai kebutuhan pelanggan (Ettlie et al., 1984; Tehuayo, 2021), sedangkan inovasi proses bertujuan meningkatkan efisiensi melalui teknologi dan sistem operasional (Ettlie et al., 1984). IC yang kuat memungkinkan perusahaan menciptakan produk dan proses yang lebih unggul, yang selanjutnya dapat meningkatkan kemampuan diferensiasi (Martínez-Román et al., 2019). Perusahaan yang inovatif lebih mampu menawarkan nilai unik kepada pelanggan. Selain itu, kemampuan inovasi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui efisiensi operasional dan penciptaan nilai baru. Dengan demikian:

H₄: *Innovation Capability* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*

H₅: *Innovation Capability* berpengaruh positif terhadap *Differentiation Advantage*

Differentiation Advantage (DA)

DA adalah kemampuan perusahaan menawarkan produk atau layanan unik yang bernilai lebih bagi konsumen (Porter, 1985). Diferensiasi dapat diwujudkan melalui kualitas produk, inovasi fitur, pelayanan pelanggan, atau citra merek (Li & Zhou, 2010). Strategi diferensiasi memungkinkan perusahaan menetapkan harga premium, mempertahankan loyalitas pelanggan, dan memperkuat posisi pasar (Jerab & Mabrouk, 2023; Rahmasari, 2021). Pendekatan ini membantu perusahaan menghindari persaingan harga dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja bisnis (Tehuayo, 2021). Dengan demikian:

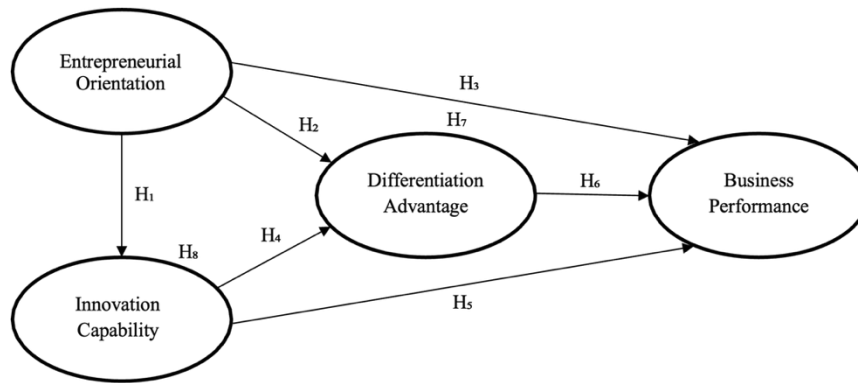
H₆: *Differentiation Advantage* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*

Diferensiasi menciptakan suatu inovasi yang berbeda yang sulit dicontoh atau duplikasi oleh pesaing, sehingga meningkatkan posisi pasar dan kinerja bisnis perusahaan. DA dapat memediasi pengaruh EO terhadap BP jika perusahaan menjalankan strategi penciptaan nilai yang unik dan berbeda dari pesaing. Kemampuan membedakan produk menjadi kunci dalam kompetisi untuk meraih keunggulan tersebut. EO mendorong inovasi produk yang memiliki ciri khas menarik konsumen sehingga menghasilkan produk yang menonjol di pasar (Murniningsih et al., 2023). Oleh karena itu:

H₇: *Differentiation Advantage* memediasi hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Business Performance*

Berbagai penelitian empiris mendukung peran inovasi sebagai mediator yang efektif dalam meningkatkan BP. Misalnya, penelitian Kollmann & Stockmann (2014) menunjukkan bahwa inovasi produk dan proses yang dieksploitasi dan dieksplorasi secara aktif menghubungkan dimensi EO dan meningkatkan BP. Penelitian Zehir et al. (2015) juga menemukan bahwa inovasi dapat memediasi hubungan EO dan BP. Selain itu, Alegre & Chiva (2013) juga menemukan peranan inovasi sebagai mediator antara EO dan BP di sektor manufaktur. Pengembangan dan pemanfaatan IC secara optimal dapat menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan BP UMKM. Dengan adanya IC sebagai penghubung, EO tidak hanya mendorong munculnya ide-ide baru, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan dan mengelola inovasi yang berdampak pada efisiensi, penambahan nilai produk, serta perluasan pangsa pasar. Dengan demikian:

H₈: *Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Business Performance*



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Ngo (2023)

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antara *Entrepreneurial Orientation (EO)*, *Innovation Capability (IC)*, *Differentiation Advantage (DA)*, dan *Business Performance (BP)* pada UMKM. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui pengukuran numerik dan analisis statistik yang sistematis sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi secara ilmiah.

Objek penelitian adalah UMKM yang beroperasi di wilayah Pulau Jawa (DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, dan Jawa Timur), sedangkan subjek penelitian merupakan pemilik UMKM yang telah menjalankan usaha minimal dua tahun. Unit analisis berada pada tingkat organisasi dengan perspektif pemilik usaha sebagai pengambil keputusan utama. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling* berdasarkan kriteria penelitian untuk memastikan relevansi data dengan tujuan penelitian. Jumlah minimal sampel ditentukan menggunakan pendekatan *rule of thumb* SEM, yaitu sepuluh kali jumlah indikator penelitian. Dengan total 22 indikator, jumlah minimal responden yang dibutuhkan adalah 220 partisipan.

Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) untuk mengukur konstruk EO, IC, DA, dan BP. Instrumen penelitian dikembangkan dari indikator yang diadaptasi dari literatur terdahulu guna menjaga validitas konseptual dan kesesuaian teoritis (Lampiran 1). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui berbagai platform digital untuk menjangkau responden secara luas dan efisien.

Analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten serta efek mediasi dalam model penelitian. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap utama. Pertama, evaluasi *outer model* untuk menilai kualitas instrumen melalui uji validitas konvergen ($AVE \geq 0,50$ dan *outer loading* $\geq 0,70$), validitas diskriminan (HTMT dan Fornell-Larcker), serta reliabilitas konstruk menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kedua, evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan struktural antar variabel melalui nilai koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), serta uji hipotesis menggunakan

teknik *bootstrapping* dengan pendekatan *one-tailed test* pada tingkat signifikansi 5% (*t-statistic* $\geq 1,645$ dan *p-value* $< 0,05$).

Sebagai analisis tambahan, penelitian ini menggunakan *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) untuk mengidentifikasi konstruk yang memiliki tingkat kepentingan tinggi namun kinerja relatif rendah sehingga dapat memberikan rekomendasi strategis yang lebih aplikatif bagi pengembangan kinerja bisnis UMKM. Dengan pendekatan metodologis ini, penelitian mampu memberikan pemahaman komprehensif mengenai hubungan langsung maupun tidak langsung antar konstruk serta implikasi praktis bagi pengambilan keputusan manajerial.

4. Hasil dan Diskusi

Dari kuesioner yang telah disebarakan kepada pemilik UMKM di Pulau Jawa responden di Pulau Jawa, diperoleh total 241 responden. Namun terdapat 5 responden yang tidak memenuhi kriteria sehingga dianggap tidak valid dan dikecualikan dari analisis. Dengan demikian, sebanyak 235 responden memenuhi kriteria penelitian, yaitu pemilik UMKM di Pulau Jawa yang telah beroperasi setidaknya 2 tahun menjadi sampel yang digunakan.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil olah data menunjukkan seluruh indikator memiliki *outer loading* $>0,70$ dan AVE $>0,50$, sehingga memenuhi validitas konvergen (Tabel 1). Dengan kata lain, variabel-variabel tersebut mampu menjelaskan indikator-indikator yang dimilikinya secara memadai, sehingga dapat dipercaya sebagai representasi konstruk dalam model penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Kode	Outer Loading	AVE	Hasil
EO	EO1	0,841	0,692	Valid
	EO2	0,781		
	EO3	0,852		
	EO4	0,830		
	EO5	0,852		
	EO6	0,833		
IC	IC1	0,832	0,638	Valid
	IC2	0,751		
	IC3	0,742		
	IC4	0,840		
	IC5	0,814		
	IC6	0,808		
DA	DA1	0,878	0,693	Valid
	DA2	0,781		
	DA3	0,820		
	DA4	0,819		
	DA5	0,861		
BP	BP1	0,843	0,619	Valid
	BP2	0,723		
	BP3	0,725		
	BP4	0,790		
	BP5	0,843		

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Tabel 2 menyajikan hasil uji HTMT (*Heterotrait-Monotrait rasio*) yang semuanya berada di bawah batas kritis 0,90. Hal ini menandakan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, karena nilai HTMT kurang dari 0,90 mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut memang berbeda secara tegas.

Tabel 2. Hasil Uji HTMT

	BP	DA	EO	IC
<i>Business Performance</i>				
<i>Differentiation Advantage</i>	0,345			
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0,273	0,397		
<i>Innovation Capability</i>	0,404	0,344		

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Hasil olah data juga menunjukkan bahwa nilai *Cronbach’s Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) seluruh konstruk berada di atas 0,70 yang menunjukkan konsistensi internal yang baik (Tabel 3). Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	<i>Cronbach’s Alpha</i>	Hasil
EO	0,912	0,911	Reliabel
IC	0,890	0,886	Reliabel
DA	0,899	0,889	Reliabel
BP	0,879	0,847	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R^2 pada tabel 4 menunjukkan seberapa besar varians variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Kemampuan prediksi model untuk IC (0,535) berada pada kategori sedang sementara DA (0,134) dan BP (0,182) dikategorikan rendah. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel di luar model masih berpotensi memengaruhi kinerja bisnis UMKM.

Tabel 4. Hasil Uji R^2

Variabel Endogen	R^2	Kategori
IC	0,535	Sedang
DA	0,134	Rendah
BP	0,182	Rendah

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	<i>Original sample (O)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P values</i>	Keterangan
H1: EO berpengaruh positif terhadap IC	0.732	0.032	22.809	0.000	Didukung
H2: EO berpengaruh positif terhadap DA	0.277	0.084	3.303	0.000	Didukung

E3: EO berpengaruh positif terhadap BP	-0.103	0.101	1.019	0.154	Tidak Didukung
H4: IC berpengaruh positif terhadap DA	0.111	0.095	1.172	0.121	Tidak Didukung
H5: IC berpengaruh positif terhadap BP	0.365	0.105	3.480	0.000	Didukung
H6: DA berpengaruh positif terhadap BP	0.238	0.069	3.439	0.000	Didukung
H7: DA memediasi hubungan antara EO dan BP	0.066	0.030	2.212	0.014	Didukung
H8: IC memediasi hubungan antara EO dan BP	0.267	0.080	3.343	0.000	Didukung

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Hasil uji hipotesis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) berperan penting dalam meningkatkan *Innovation Capability* (IC) UMKM. Secara konseptual, hal ini dapat dijelaskan karena dimensi EO seperti inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil risiko mendorong perusahaan untuk lebih terbuka terhadap eksplorasi ide baru dan penerapan inovasi dalam aktivitas bisnisnya. Dengan kata lain, EO menjadi fondasi perilaku yang memperkuat kemampuan organisasi dalam menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Ngo, 2023; Sulistyono & Ayuni, 2020) yang menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan determinan utama kapabilitas inovasi, khususnya pada konteks UMKM. Dalam perspektif *Dynamic Capability* (DC), EO dapat dipandang sebagai pemicu awal yang mendorong pembentukan kapabilitas inovasi sebagai respons terhadap dinamika pasar.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa EO berpengaruh positif terhadap *Differentiation Advantage* (DA), yang mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan berperan dalam mendorong penciptaan keunikan produk atau layanan pada UMKM. EO memungkinkan pelaku usaha untuk lebih aktif dalam mengeksplorasi ide baru serta merespons perubahan kebutuhan pasar sehingga menghasilkan nilai tambah yang membedakan mereka dari pesaing. Dalam perspektif *Resource-based View* (RBV), EO dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang mendorong perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi. Sementara itu, dari sudut pandang *Dynamic Capability*, EO membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang pasar dan mengkonfigurasi sumber daya untuk menciptakan penawaran yang unik dan bernilai bagi pelanggan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ngo (2023) dan Rahmayuni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat EO tinggi cenderung lebih mampu menciptakan diferensiasi melalui inovasi produk dan strategi nilai tambah. Dengan demikian, EO tidak hanya berperan dalam mendorong inovasi, tetapi juga dalam membentuk posisi kompetitif perusahaan melalui diferensiasi yang berkelanjutan.

Tidak signifikannya pengaruh EO terhadap *Business Performance* (BP) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pelaku UMKM memiliki kecenderungan inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko, hal tersebut belum cukup untuk secara langsung meningkatkan kinerja bisnis. Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui perspektif DC, di mana pengaruh EO terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan bergantung pada kemampuan

perusahaan dalam mentransformasikan orientasi tersebut menjadi kapabilitas yang nyata seperti inovasi dan diferensiasi. Tanpa adanya kapabilitas tersebut, EO cenderung hanya menjadi potensi strategis yang belum terealisasi dalam bentuk kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ngo (2023) dan Boohene (2018) yang menemukan bahwa hubungan EO dan kinerja seringkali bersifat tidak langsung dan memerlukan variabel mediasi. Dengan demikian, temuan ini memperkuat pentingnya peran kapabilitas internal sebagai penghubung antara orientasi strategis dan kinerja usaha.

Innovation Capability (IC) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Differentiation Advantage* (DA). Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan oleh UMKM belum tentu mampu menciptakan keunggulan yang dirasakan oleh pasar. Dengan demikian, terindikasi bahwa inovasi yang berfokus pada aspek internal seperti efisiensi proses tidak selalu diterjemahkan menjadi nilai unik bagi pelanggan. Secara konseptual, diferensiasi tidak hanya bergantung pada kemampuan inovasi, tetapi juga pada bagaimana inovasi tersebut dikomunikasikan, diposisikan, dan disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, tanpa dukungan strategi pemasaran dan pemahaman pasar yang kuat, inovasi tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan diferensiasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto et al. (2020), namun berbeda dengan Ngo (2023) yang menunjukkan bahwa pengaruh IC terhadap diferensiasi bersifat kontekstual dan bergantung pada kemampuan komersialisasi inovasi.

Pengaruh positif IC terhadap *Business Performance* menunjukkan bahwa kemampuan inovasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja UMKM. Perusahaan yang mampu mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, baik dari sisi finansial maupun non finansial. Dalam perspektif *Resource-Based View*, IC dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif. Hasil ini konsisten dengan penelitian Ngo (2023) serta Ferreira & Coelho (2020), yang menegaskan bahwa inovasi berperan penting dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan.

Differentiation Advantage berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam menawarkan produk atau layanan yang unik menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja usaha. Diferensiasi memungkinkan perusahaan menghindari persaingan berbasis harga serta membangun loyalitas pelanggan. Temuan ini mendukung penelitian Ferreira & Coelho (2020) serta Ngo (2023) yang menunjukkan bahwa diferensiasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja bisnis.

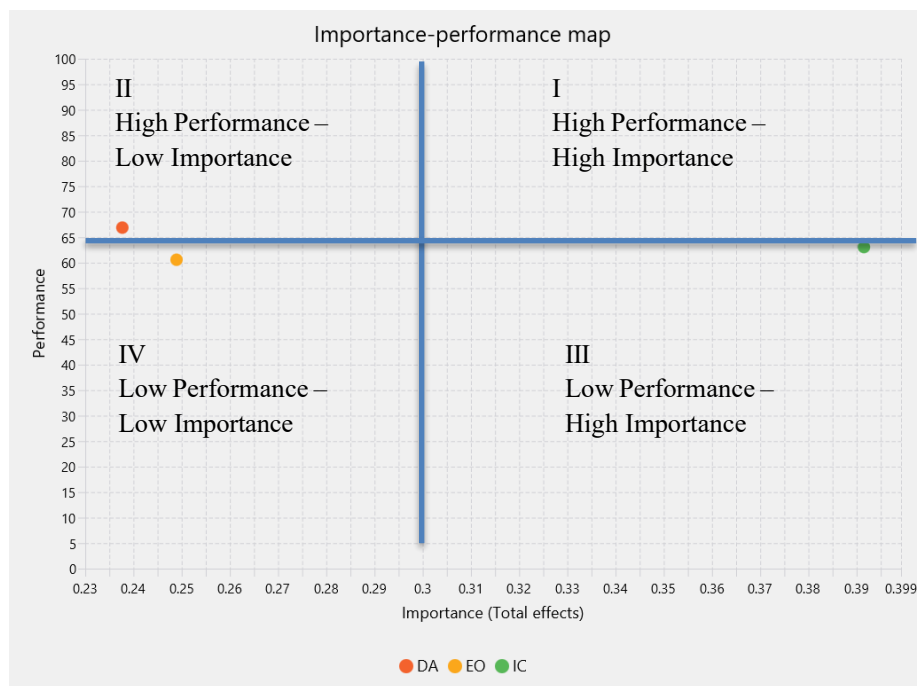
Peran mediasi *Differentiation Advantage* menunjukkan bahwa EO meningkatkan kinerja bisnis melalui kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan yang unik di pasar. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai dari orientasi kewirausahaan tidak hanya terletak pada sikap inovatif tetapi pada bagaimana sikap tersebut diterjemahkan menjadi strategi diferensiasi. Temuan ini mendukung penelitian Zehir et al. (2015) dan Rahmayuni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa diferensiasi merupakan variabel penting dalam menghubungkan EO dengan BP.

Peran mediasi *Innovation Capability* menunjukkan bahwa pengaruh EO terhadap kinerja bisnis terjadi melalui kemampuan perusahaan dalam mengembangkan inovasi. Hal ini menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan perlu diterjemahkan ke dalam kapabilitas nyata agar dapat

memberikan dampak pada kinerja. Dalam perspektif *Dynamic Capability*, IC berfungsi sebagai mekanisme transformasi yang menghubungkan orientasi strategis dengan hasil kinerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zehir et al., 2015 dan Ngo (2023), yang menekankan pentingnya inovasi sebagai mediator dalam hubungan EO dan kinerja.

Importance Performance Map Analysis (IPMA)

Hasil IPMA pada Gambar 2 menunjukkan bahwa IC memiliki tingkat kepentingan tinggi tetapi performa relatif rendah, sehingga menjadi prioritas utama dalam pengembangan strategi UMKM. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan investasi pada pengembangan produk, pemanfaatan teknologi, serta pelatihan inovasi. DA memiliki performa tinggi yang perlu dipertahankan untuk menjaga daya saing pasar. Sementara itu, EO memiliki tingkat kepentingan dan performa relatif rendah dalam jangka pendek, namun tetap dapat menjadi faktor strategis jangka panjang dalam membangun budaya inovasi dan keberlanjutan usaha. Dengan demikian, fokus utama peningkatan kinerja bisnis UMKM sebaiknya diarahkan pada penguatan kapabilitas inovasi sebagai penggerak utama diferensiasi dan pertumbuhan usaha.



Gambar 2. Importance-Performance Map (Constructs)

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

5. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran *Entrepreneurial Orientation* (EO) dalam meningkatkan *Business Performance* (BP) UMKM melalui *Innovation Capability* (IC) dan *Differentiation Advantage* (DA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa EO berpengaruh positif terhadap IC dan DA, namun tidak berpengaruh langsung terhadap BP. Sebaliknya, IC dan DA terbukti berpengaruh positif terhadap BP. Selain itu, IC dan DA berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara EO dan BP. Temuan ini mengindikasikan bahwa orientasi

kewirausahaan tidak secara otomatis menghasilkan kinerja bisnis, melainkan perlu ditransformasikan melalui kapabilitas internal dan strategi kompetitif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan EO tidak cukup untuk meningkatkan kinerja UMKM. Pelaku usaha perlu secara simultan mengembangkan kapabilitas inovasi dan strategi diferensiasi agar orientasi kewirausahaan dapat menghasilkan dampak yang nyata. Secara khusus, UMKM perlu memastikan bahwa inovasi yang dilakukan berorientasi pada kebutuhan pasar dan mampu menciptakan nilai yang dirasakan pelanggan. Di sisi lain, pemerintah dan lembaga pendukung diharapkan tidak hanya mendorong kewirausahaan, tetapi juga memperkuat aspek pengembangan inovasi, *branding*, dan *positioning* pasar.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan desain *cross-sectional* membatasi kemampuan dalam menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan longitudinal untuk menangkap dinamika hubungan tersebut. Kedua, penelitian ini berfokus pada UMKM di Pulau Jawa, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Studi mendatang dapat memperluas cakupan wilayah atau melakukan analisis komparatif antar daerah. Ketiga, penelitian ini hanya menguji IC dan DA sebagai variabel mediasi. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain seperti kapabilitas digital, orientasi pasar, atau *absorptive capacity*. Keempat, pengukuran kinerja didasarkan pada persepsi responden yang berpotensi menimbulkan bias subjektif. Oleh karena itu, penelitian berikutnya disarankan untuk menggabungkan data perseptual dengan indikator kinerja objektif.

LAMPIRAN

Indikator Penelitian

Entrepreneurial Orientation (Eggers et al., 2013; Alvarez-Torres et al., 2019)

1. Kami menghargai rencana strategi baru meskipun kami tidak yakin bahwa strategi tersebut selalu akan berhasil
2. Kami bersedia menerima risiko kerugian moderat untuk melakukan perubahan yang efektif pada penawaran kami
3. Kami secara konsisten mencari ide bisnis baru
4. Kami terus berusaha menemukan kebutuhan dari pelanggan yang bahkan mereka sendiri belum sadari
5. Produk/jasa yang kami tawarkan sering kali menjadi yang pertama di pasar
6. Kami secara aktif memperkenalkan inovasi dalam perusahaan

Innovation Capability (Liao et al., 2007)

1. Perusahaan kami sering mengembangkan produk atau layanan baru yang diterima dengan baik oleh pasar
2. Produk atau layanan baru yang kami kembangkan sering ditiru oleh pesaing
3. Perusahaan kami dapat meluncurkan produk atau layanan baru lebih cepat dibandingkan pesaing kami
4. Perusahaan kami sering mencoba prosedur operasional yang berbeda untuk mempercepat pencapaian tujuan perusahaan
5. Perusahaan kami secara fleksibel menyediakan produk atau layanan sesuai permintaan pelanggan
6. Perusahaan kami dapat mengembangkan prosedur operasional yang lebih efisien

Differentiation Advantage (Langerak, 2003)

1. Keunggulan kompetitif perusahaan kami bersumber dari produk yang diunggulkan
2. Kami menciptakan nilai tambah untuk pelanggan melalui layanan yang melengkapi produk kami
3. Kami menciptakan citra merek yang premium
4. Kami mengembangkan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan
5. Kualitas produk kami lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing kami

Business Performance (Shepherd & Patzelt, 2022; Alvarez-Torres et al., 2019)

1. Usaha kami mengalami pertumbuhan penjualan dalam dua tahun terakhir
2. Jumlah karyawan dalam usaha kami bertambah dalam dua tahun terakhir
3. Jumlah pelanggan dalam usaha kami bertambah dalam dua tahun terakhir
4. Kepuasan pelanggan terhadap usaha kami meningkat dalam dua tahun terakhir
5. Pendapatan perusahaan kami meningkat dalam dua tahun terakhir

REFERENCES

- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Al-Mamary, Y. H., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Abdulrab, M., Balhareth, H., & Soltane, H. B. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on financial and non-financial performance in Saudi SMES: a review. *Journal of critical Reviews*, 7(14), 270-278. <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.14.35>
- Alvarez-Torres, F. J., Lopez-Torres, G. C., & Schiuma, G. (2019). Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance: Implications for entrepreneurship universities. *Management Decision*, 57(12), 3364–3386. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1234>
- Ardia, R. U., Fahrana, Y., Saputra, P., Rosnani, T., & Ramadhan, R. (2025). Manajemen pengetahuan dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja umkm dimediasi keunggulan bersaing. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(1), 16–30. <https://doi.org/10.37476/jbk.v14i1.4936>
- Azhari, A., Tanjung, M. A. J., Sagala, R. A., Manurung, W. C. S. R., & Hayati, Z. (2025). Strategi Inovasi dan Diferensiasi Produk untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM di era digital. *Makro: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1), 46-60. <http://dx.doi.org/10.53712/jmm.v10i1.2688>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boohene, R. (2018). Entrepreneurial orientation, strategic orientation and performance of small family firms in the Kumasi Metropolis. *Academy of Entrepreneurship Education*, 24(2).
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498–526. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.002>

- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snycerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524–546. <https://doi.org/10.1108/00251741311309643>
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science*, 30(6), 682-695. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682>
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255–286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>
- Fitriyani, I., Nana Sucihati, R., Sutanty, M., & Aurelia Kamal, A. (2025). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Orientasi Teknologi Terhadap Kapabilitas Inovasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Umkm Berorientasi Halal. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 5(1), 89–98. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i1.4180>
- Gupta, V. K., & Wales, W. J. (2017). Assessing Organisational Performance Within Entrepreneurial Orientation Research: Where Have We Been and Where Can We Go from Here? *Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 51–76. <https://doi.org/10.1177/0971355716677389>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13). www.ijbssnet.com
- Hameed, I., & Bakhtiar Ali. (2011). Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 101–114. <https://doi.org/10.22610/jebss.v3i2.260>
- Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategy. <https://ssrn.com/abstract=4575042>
- Kruja, A. (2020). Entrepreneurial orientation, synergy and firm performance in the agribusiness context: an emerging market economy perspective. *Central European Business Review*, 9(1), 56. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.229>
- Kustiningsih, N., & Tjahjadi, B. (2020). Mediating effect of business process performance on innovation strategy-cost performance relationship: case study of manufacturing industry in East Java Province, Indonesia. *International Journal of Business Performance Management*, 21(3), 346-362. <https://dx.doi.org/10.1504/IJBPM.2020.108324>
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17(4), 380–408. <https://doi.org/10.1108/13552551111139638>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: The case of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 12(2), 305–322. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0195>
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856–862. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.011>
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries.

- Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
<https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 93–115.
<https://doi.org/10.1080/0965254032000102957>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21, 1.
- Maharani, A. (2024). Strategi Diferensiasi Produk dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *JMEB Jurnal Manajemen Ekonomi & Bisnis*, 2(02), 59-66.
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., Delgado-González, M. de L., & Tamayo, J. A. (2019). Innovativeness and internationalization in SMEs: An empirical analysis in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 148.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119716>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Murniningsih, R., Ghufro, N., & Fitriastuti, T. (2024). Competitive Advantage to Mediate the Influence of Entrepreneurial Orientation, Product Innovation on SMEs Business Performance. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 21(2), 118–134.
<https://doi.org/10.31603/bisnisekonomi.v21i2.12295>
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1134–1142.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>
- Ngo, Q. H. (2023). The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs’ Performance in a Transitional Economy: The Mediating Role of Differentiation Advantages and Innovation Capability. *SAGE Open*, 13(4).
<https://doi.org/10.1177/21582440231203035>
- Onwe, C. C., Ogbo, A., & Ameh, A. A. (2020). Entrepreneurial orientation and small firm performance: The moderating role of environmental hostility. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 67-84.
- Podrug, N., Filipović, D., & Kovač, M. (2017). Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies. *International Journal of Manpower*, 38(4), 632–644. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0077>
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- 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>
- Rahmasari, L. (2021). Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan Kapabilitas Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM Olahan Ikan di Semarang. *Jurnal Ilmiah Aset*, 23(1), 21–30. <https://doi.org/10.37470/1.23.1.174>
- Rahmayuni, R., & Yeni, Y. H. (2024). The influence of entrepreneurial orientation and competitive advantage on performance. *Journal Publicuho*, 7(1), 245-253.
<https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i1.358>
- Septiana, H. (2025). Strategi Kebijakan dalam Mendukung Pengembangan UMKM di Kota Cilegon. *Presidensial: Jurnal Hukum, Administrasi Negara, Dan Kebijakan Publik*, 2(3), 201–221. <https://doi.org/10.62383/presidensial.v2i3.1125>

- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2022). A call for research on the scaling of organizations and the scaling of social impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), 255–268. <https://doi.org/10.1177/1042258720950599>
- Sulistyo, H., & Ayuni, S. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Contaduría y administración*, 65(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.1983>
- Surianta, A., & Gupta, K. (2025). *Stop banggakan jumlah UMKM: Fokuskan pada peningkatan kualitas dan kemudahan izin*. The Conversation. <https://doi.org/10.64628/aan.y79dtpghw>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tehuayo, E. (2021). Pengaruh Diferensiasi Produk, Inovasi Produk, dan Iklan terhadap Loyalitas Konsumen Shampo Sunsilk di Kota Ambon. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(2), 69-88. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i2.277>
- Wahyuni, N. M., & Sara, I. M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning*, 32(1), 35-62. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2019-0033>
- Wijayanto, A., Suhadak, Dzulkirom, M & Nuzula, N. F. (2020). Innovation capability and barriers to entry-based competitive advantage in Indonesian manufacturing companies. *Internasional Journal of Innovation, Creativity, and Change*. 12(12).
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Zastempowski, M. (2024). Small but innovative: Unveiling the impact of micro-entrepreneurs' personality traits on a spectrum of innovations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100552>
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>