

Strategi Bisnis sebagai Dasar Keunggulan Kompetitif Bagi Usaha Mikro di Kota Bandung : Peran Model Inovasi

Nabilah Zulkhairi Putri
Universitas Padjadjaran, Indonesia

Jl. Raya Bandung Sumedang, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat

Korespondensi penulis: nabilahzulkhairi20@gmail.com

Abstract. *Micro enterprises in Indonesia are known to have obstacles in innovating, even though innovation is one of the demands in today's modern industrial era. The involvement of innovation in business strategy can be a strength for micro enterprises to grow and develop. The purpose of this study is to determine the role of innovation models in mediating the relationship between business strategy and competitive advantage in micro-enterprises in Bandung City. The method used is descriptive analysis and verification with non-probability sampling techniques. Data processing uses the PLS-SEM model through SmartPLS 4.0 with 100 micro enterprises as respondents. The research findings state that business strategy has a significant effect on competitive advantage. In addition, it is known that process and product innovation mediate the influence of business strategy on competitive advantage, but only on differentiation strategy. Meanwhile, human resource innovation has no influence as a mediator. Therefore, micro enterprises that use differentiation strategy are advised to carry out process and product innovation to increase competitive advantage. However, micro-enterprises that implement cost-leadership strategy are recommended to focus on cost efficiency strategy.*

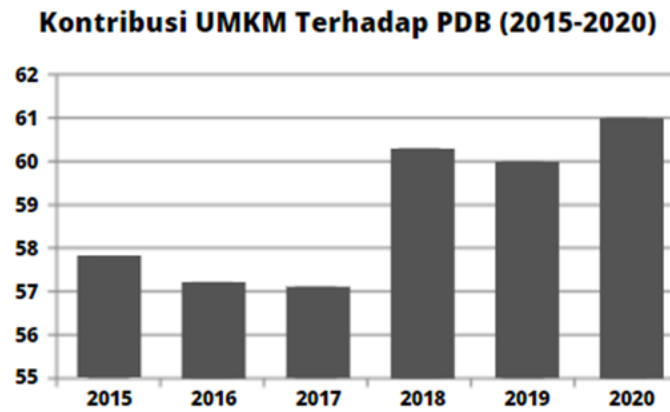
Keywords: *Business Strategy, Competitive Advantage, Innovation Model, Micro Enterprises.*

Abstrak. Usaha mikro di Indonesia diketahui memiliki hambatan dalam berinovasi, padahal berinovasi merupakan salah satu tuntutan di era industri modern saat ini. Keterlibatan inovasi dalam strategi bisnis dapat menjadi kekuatan bagi usaha mikro guna tumbuh serta berkembang. Tujuan penelitian ini yaitu mengetahui peran model inovasi dalam memediasi hubungan antara strategi bisnis terhadap keunggulan kompetitif pada usaha mikro di Kota Bandung. Metode yang digunakan yaitu analisis deskriptif serta verifikatif dengan pengambilan sampel teknik *non-probability sampling*. Pengolahan data menggunakan model PLS-SEM melalui SmartPLS 4.0 dengan 100 pelaku usaha mikro sebagai responden. Temuan penelitian menyatakan bahwasannya strategi bisnis berpengaruh pada keunggulan kompetitif secara signifikan. Selain itu, diketahui bahwa inovasi proses dan produk memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap keunggulan kompetitif, tetapi hanya pada *differentiation strategy*. Sedangkan, inovasi sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh sebagai mediator. Oleh karena itu, usaha mikro yang menggunakan *differentiation strategy* disarankan untuk melakukan inovasi proses dan produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Namun, usaha mikro yang menerapkan *cost-leadership strategy* direkomendasikan untuk fokus pada strategi efisiensi biaya.

Kata kunci: Keunggulan Kompetitif, Model Inovasi, Strategi Bisnis, Usaha Mikro.

1. LATAR BELAKANG

Tercatat sebanyak 99,9% atau 65,4 juta usaha di Indonesia kebanyakan terdiri atas Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (Mahdi, 2022). Angka tersebut diprediksi akan meningkat sekitar 2-3% setiap tahunnya. Juminawati, S. et al., (2021) menemukan pengaruh UMKM di Indonesia sebesar 90.1% terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Data pada gambar 1 tentang kontribusi UMKM terhadap PDB tahun 2021 ikut memperkuat pernyataan terkait pengaruh UMKM pada perekonomian Indonesia, di mana UMKM menyumbangkan kontribusi sebesar 61%. Selain itu, UMKM juga berhasil mengumpulkan 60% dari total investasi di Indonesia (Nurhaliza, 2022).



Gambar 1. Kontribusi UMKM terhadap PDB (2015-2020)

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah

Diketahui bahwasannya jumlah UMKM di Indonesia dikuasai oleh usaha mikro. Data Kementerian Koperasi dan UKM memperlihatkan bahwa yang mana mencatat sebesar 98,68% dari total UMKM merupakan usaha mikro. Berdasarkan aturan di Indonesia, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021, disebutkan bahwa usaha skala mikro adalah usaha dengan modal kurang dari satu miliar rupiah dengan pendapatan tahunan maksimal dua miliar rupiah. Secara global, usaha mikro memberikan kontribusi yang substansial terhadap pembangunan ekonomi nasional. Menurut Ariyanto et al., (2021), usaha mikro merupakan usaha yang menjadi salah satu pilar utama dalam perekonomian nasional, dimana harus diutamakan dan diberikan kesempatan, pengayoman, perlindungan, dan pengembangan yang leluasa dari pemerintah untuk menunjukkan bentuk dukungan yang nyata kepada kelompok usaha yang dikelola oleh rakyat. Maka dari itu, memahami karakteristik perusahaan sangatlah penting (Mazzarol et al., 2021).

Menurut Yuan et al., (2020), usaha yang memiliki strategi dengan berorientasi pada inovasi akan memberikan performa yang lebih baik dan mampu bertahan dalam perkembangan zaman. Inovasi berkelanjutan merupakan salah satu tuntutan di era industri modern saat ini. Keterlibatan inovasi dalam strategi bisnis pada usaha mikro diharapkan dapat menjadi kekuatan untuk dapat tumbuh dan berkelanjutan. Cantwell, (2017), percaya bahwa salah satu kunci sukses dalam lingkungan bisnis adalah berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan. Inovasi mendorong pelaku usaha untuk meningkatkan performa usaha mereka atau setidaknya untuk meningkatkan kemampuan bertahan dari kondisi yang semakin tidak terduga (Adam & Alarifi, 2021). Oleh karena itu, sangatlah penting bagi pelaku usaha mikro untuk dapat berinovasi untuk dapat meningkatkan kekuatan dalam persaingan pasar.

Berdasarkan uraian sebelumnya, diketahui bahwa tujuan penelitian ini yaitu mengungkapkkan bagaimana pengaruh *model inovasi* dalam menjembatani hubungan antara strategi bisnis dan keunggulan kompetitif bagi usaha mikro.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi Bisnis

Meningkatkan daya saing barang dan jasa suatu perusahaan dalam pasar atau industri tertentu merupakan tujuan utama strategi bisnis atau strategi kompetitif (Friesenbichler & Reinstaller, 2021). Berdasarkan penelitian lebih lanjut, strategi bisnis berpusat pada peningkatan kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar atau industri tertentu dengan barang dan jasanya (Wheelen & Hunger, 2011). Tipologi Porter, (1980) merumuskan bahwa strategi generik terbagi menjadi 3 strategi, yaitu *cost-leadership*, *differentiation*, dan *focus strategy*. Sebagian besar dari penelitian terdahulu berfokus pada *cost-leadership strategy* dan *differentiation strategy* sehingga penelitian ini tidak mempertimbangkan *focus strategy*.

Cost-Leadership strategy adalah sejumlah langkah terkoordinasi untuk memproduksi dan memasarkan barang dan jasa yang memenuhi permintaan konsumen sambil tetap mengalahkan pesaing dalam hal biaya (Hitt et al., 2016). Dengan memberikan harga yang murah dibandingkan pesaing akan memungkinkan suatu unit usaha yang menjadi *cost leader* dapat menikmati pangsa pasar secara signifikan. Penelitian ini mengadopsi indikator variabel *cost-leadership strategy* berdasarkan Aristiawan et al., (2024) dan Auzair & Langfield-Smith, (2005), yang mana terdiri dari *lower cost*, *cost efficiency*, *competitive pricing*, dan *improving utilization*.

Menurut Wheelen & Hunger, (2011), *differentiation strategy* merupakan serangkaian tindakan yang bertujuan untuk menghasilkan dan menjual produk yang dianggap unik oleh pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Bayraktar et al., (2016), salah satu syarat dalam *differentiation strategy* adalah melakukan penyesuaian produk dengan menjalin hubungan yang erat dengan pelanggan sehingga tidak akan mudah ditiru oleh pesaing. Untuk mengukur variabel *differentiation strategy*, penelitian ini menggunakan indikator pengukuran dari Auzair & Langfield-Smith, (2005), yaitu *introducing new products/services quickly*, *distinct products/services*, *high quality products/services*, dan *customizing products/services to customer need*.

Keunggulan Kompetitif

Menurut Kotler & Armstrong, (2018), keunggulan kompetitif yaitu keunggulan atas pesaing yang diperoleh melalui penyediaan barang kepada konsumen, baik dengan biaya lebih rendah atau lebih tinggi, disertai beberapa keunggulan. Keunggulan kompetitif merupakan nilai tambah yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus mempunyai nilai tambah untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya (Strakova et al., 2021).

Putritamara et al., (2023) mendeskripsikan kerangka penelitian untuk keunggulan kompetitif yang meliputi *operational performance*, dimana terdiri dari *offer unique product competitors*, *offer higher quality than competitors*, *better business image than competitors*, dan *flexibility in facing risk and challenge*.

Model Inovasi

Inovasi SDM

Inovasi SDM adalah untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia yang berguna bagi organisasi (Timotius, 2023). Menurut Timotius, (2023), pemberdayaan manusia di dalam bisnis lebih penting dari sekedar fokus pada konsumen, sebab merekalah yang akan mengelola suatu bisnis. Untuk melakukan pengukuran terhadap variabel inovasi SDM, penelitian ini menggunakan empat indikator yang diadopsi dari Timotius, (2023), yaitu *cooperation training*, *cohesive development*, *increasing mutual trust*, *stenghtening support*.

Inovasi Proses

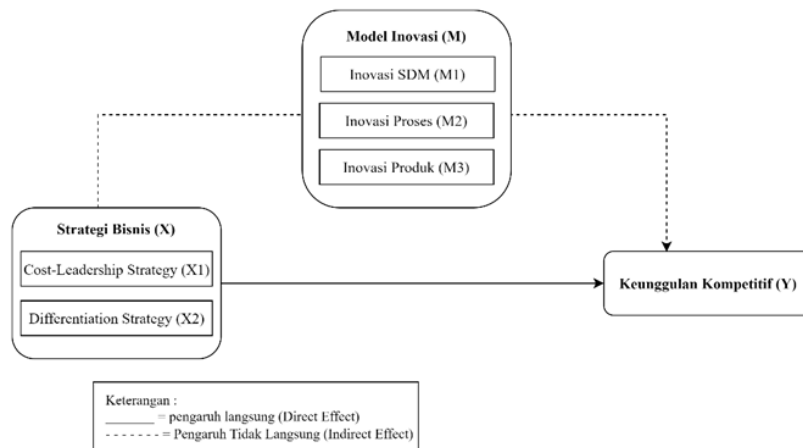
Menurut Ashok et al., (2016), inovasi proses merupakan implementasi baru atau yang perlu ditingkatkan secara signifikan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan. Pada penelitian lainnya, inovasi proses didefinisikan sebagai aktivitas yang berfokus pada proses yang terstruktur secara optimal untuk penciptaan nilai, menghilangkan kegiatan yang tidak bernilai, menetapkan standar, mendokumentasikan pedoman dan pengukuran, mengevaluasi proses, dan terus meningkatkan proses (Hwang et al., 2020; Salunke et al., 2019). Thi et al., (2023) merumuskan indikator pengukuran untuk inovasi proses, yang terdiri dari *setting standards for performance*, *mapping processes to reduce non-value activities*, *improving documentation of processes*, *measuring conformance with processes*, *institutionalizing continuous improvement processes*, dan *using structured processes for identifying customer needs*.

Inovasi Produk

Menurut Waribugo et al., (2016), inovasi produk merupakan upaya untuk meningkatkan mutu dan manfaat produk agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan. Inovasi produk dapat meningkatkan motivasi konsumen untuk membeli penawaran yang ditawarkan oleh perusahaan. Pada penelitian ini, Lima indikator yang didasarkan pada indikator yang dikembangkan Timotius, (2023) dalam penelitiannya digunakan untuk mengukur inovasi produk, diantaranya *display*, *usefulness*, *durability*, *quality*, dan *competitiveness*.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dalam bentuk kuesioner. Terdapat sebanyak 28 indikator yang merepresentasikan 6 variabel. Setiap indikator tersebut ditransformasikan menjadi masing-masing 1 item pertanyaan dengan skala ordinal dalam bentuk Likert 1-4. , penelitian ini memanfaatkan *tools* berupa kuesioner *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling* untuk melakukan akumulasi data primer. Teknik ini diterapkan dengan tujuan untuk memastikan pertanyaan hanya akan dijawab oleh responden yang berkompeten. Kuesioner disebarikan kepada 100 responden yang memiliki usaha UMKM di Kota Bandung pada bulan Mei hingga Juni 2024.



Gambar 2. Kerangka Kerja

Sumber : Olahan peneliti (2024)

Penelitian ini menggunakan metode analisis data verifikatif untuk menganalisis hubungan antara strategi bisnis (X) sebagai variabel independen dengan keunggulan kompetitif (Y) sebagai variabel dependennya. Menurut Malhotra, (2020), untuk menentukan apakah ada hubungan sebab-akibat yang benar antara variabel independen

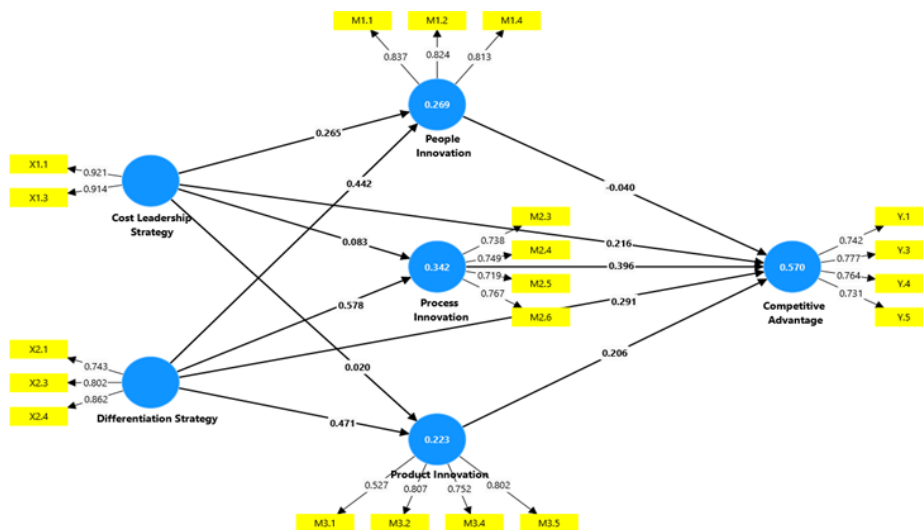
dan dependen, maka digunakan analisis verifikasi. Alat uji menggunakan PLS dengan aplikasi SmartPLS 4.0 digunakan untuk melakukan analisis verifikasi. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis data yang tidak dapat memenuhi asumsi kenormalan data atau data dengan sampel kecil (di bawah 100 sampel) dengan lebih efisien (Lin et al., 2019).

Pengujian keandalan dan kevalidan model melewati dua tahap yakni uji validitas konstruk (validitas konvergen dan validitas diskriminan) dan uji reliabilitas (mengamati nilai dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) (Hamid & Anwar, 2019). Pengujian hipotesis dengan *bootstrapping* dan teknik uji-T. Uji-T digunakan dalam penelitian ini untuk dua jenis pengujian hipotesis yang berbeda: pengujian hipotesis simultan dan parsial.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Struktural

Dalam program SmartPLS, nilai loading factor wajib melebihi 0,7 dalam penelitian konfirmatori, AVE wajib $> 0,5$, sedangkan untuk penelitian eksploratif, harus antara 0,6-0,7 (Hamid & Anwar, 2019).



Gambar 3. Pengukuran Model Struktural

Sumber : Olahan Data SmartPLS 4.0 (2024)

Namun, *loading factor* dengan nilai 0.5 - 0.6 masih dapat dianggap valid. Sehingga, seluruh indikator dengan *loading factor* dibawah 0,5 telah dihapus untuk memenuhi kriteria keandalan data. Selain itu, *Rule of Thumb* menyarankan nilai *composite reliability* yang melebihi 0,70 untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk.

Tabel 1. *Loading Factor, Composite Reliability, AVE*

variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Keunggulan kompetitif	Y.1	0.742	0.746	0.568
	Y.3	0.777		
	Y.4	0.764		
	Y.5	0.731		
<i>Cost-leadership Strategy</i>	X1.1	0.921	0.813	0.842
	X1.3	0.914		
<i>Differentiation Strategy</i>	X2.1	0.743	0.728	0.646
	X2.3	0.802		
	X2.4	0.862		
Inovasi SDM	M1.1	0.837	0.776	0.680
	M1.2	0.824		
	M1.4	0.813		
Inovasi proses	M2.3	0.738	0.734	0.552
	M2.4	0.749		
	M2.5	0.719		
	M2.6	0.767		
Inovasi produk	M3.1	0.527	0.755	0.535
	M3.2	0.807		
	M3.4	0.752		
	M3.5	0.802		

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4.0 (2024)

Hasil olah data *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa nilai akar AVE konstruk berpasangan > dibandingkan nilai korelasinya sehingga dapat dinyatakan model penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 2. *Fornell-Larcker Criterion*

	Y	X1	X2	M1	M2	M3
Y	0.754*					
X1	0.250	0.917*				
X2	0.602	0.013	0.804*			
M1	0.448	0.271	0.445	0.825*		
M2	0.648	0.091	0.579	0.560	0.743*	
M3	0.499	0.026	0.472	0.379	0.419	0.731*

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4.0 (2024)

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan uji T dengan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4.0. Nilai *p values* digunakan untuk pengujian, dengan ambang signifikansi 0.05. Pengujian hipotesis memerlukan skor atau nilai statistik t yang lebih besar dari 1,96, sehingga didapatkan hasil bahwa hipotesis penelitian diterima. Berikut merupakan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji T dengan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4.0.

Tabel 3. *Direct Effect*

<i>Direct Effect</i>	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keputusan
H1a: <i>Cost-leadership Strategy -> Keunggulan kompetitif</i>	0.216	0.217	0.072	2.982	0.001	Diterima
H1b: <i>Differentiation Strategy -> Keunggulan kompetitif</i>	0.291	0.283	0.086	3.362	0.000	Diterima

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4.0

Tabel 4. *Indirect Effect*

<i>Indirect Effect</i>	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keputusan
H2a: <i>Cost Leadership Strategy -> People Innovation -> Keunggulan kompetitif</i>	-0.011	-0.012	0.024	0.446	0.328	Ditolak
H2b: <i>Differentiation Strategy -> Inovasi SDM -> Keunggulan kompetitif</i>	-0.018	-0.019	0.037	0.485	0.314	Ditolak
H3a: <i>Cost Leadership Strategy -> Inovasi proses -> Keunggulan kompetitif</i>	0.033	0.034	0.031	1.058	0.145	Ditolak
H3b: <i>Differentiation Strategy -> Process Innovation -> Keunggulan kompetitif</i>	0.229	0.234	0.054	4.208	0.000	Diterima
H4a: <i>Cost Leadership Strategy -> Inovasi produk -> Keunggulan kompetitif</i>	0.004	0.006	0.023	0.179	0.429	Ditolak
H4b: <i>Differentiation Strategy -> Inovasi produk -> Keunggulan kompetitif</i>	0.097	0.101	0.041	2.394	0.008	Diterima

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4.0 (2024)

Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Keunggulan Kompetitif

Dapat disimpulkan dari tabel, bahwa masing-masing dari *cost-leadership strategy* dan *differentiation strategy* memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif karena nilai *t statistic* > 1.96 dan *p values* < 0.05. Selain itu, diketahui bahwa *differentiation strategy* memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan *cost-leadership strategy*, yaitu sebesar 29.1%, sedangkan *cost-leadership strategy* hanya sebesar 21.6%. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Van et al., (2023), yang menyatakan bahwa *differentiation strategy* dan *cost-leadership strategy* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dalam penelitian Van et al., (2023)

juga dikatakan bahwa hasil tersebut konsisten dengan teori yang dijelaskan pada teori RBV (*Resource Based View*), yang menyatakan bahwa *differentiation strategy* dan *cost-leadership strategy* berpengaruh dalam peningkatan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Peran Inovasi SDM pada Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Keunggulan Kompetitif

Analisis statistik mengungkapkan bahwa penerapan inovasi SDM tidak memiliki manfaat bagi keunggulan kompetitif. Inovasi SDM tidak memediasi pengaruh strategi bisnis, baik dari sisi *cost-leadership strategy* maupun *differentiation strategy*, terhadap keunggulan kompetitif. Sebagai variabel mediasi, inovasi SDM justru memberikan pengaruh yang bersifat negatif. Dimana, apabila inovasi SDM menjadi bagian dari *cost-leadership strategy* atau *differentiation strategy*, maka akan mengurangi pengaruh masing-masing sebesar -1.1% dan -1.8% terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Timotius, (2023), dimana pada penelitian tersebut inovasi SDM justru berhasil memediasi hubungan strategi bisnis terhadap keunggulan kompetitif.

Peran Inovasi Proses pada Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Keunggulan Kompetitif

Sebagai variabel mediasi, inovasi proses memberikan pengaruh yang bersifat positif dalam memediasi hubungan antara strategi bisnis terhadap keunggulan kompetitif. Namun, pengaruh yang signifikan hanya terlihat apabila inovasi proses menjadi bagian dari *differentiation strategy*. Sedangkan, apabila terkait dengan *cost-leadership strategy*, inovasi proses tidak mampu memberikan pengaruh mediasi yang signifikan. Pada *differentiation strategy*, pengaruh inovasi proses sebagai perantara untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sangatlah substansial karena dapat meningkatkan pengaruh sebesar 22.9%. secara parsial, hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bayraktar et al., (2016), dimana *differentiation* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi yang di dalam terdapat indikator *improvement of process*, kemudian inovasi tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa perusahaan.

Peran Inovasi Produk pada Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan analisis statistik, inovasi produk hanya memberikan pengaruh yang signifikan dalam memediasi hubungan antara *differentiation strategy* terhadap keunggulan kompetitif. Sedangkan, apabila terkait dengan *cost-leadership strategy*, inovasi produk tidak mampu memberikan pengaruh mediasi yang signifikan. Oleh karena itu, tidak disarankan bagi usaha mikro yang menerapkan *cost-leadership strategy* untuk melakukan inovasi produk karena perannya sebagai mediasi hampir mendekati 0, yaitu hanya sebesar 0.004. Secara parsial, hasil tersebut sedikit berbeda dengan Bayraktar et al., (2016), dimana menunjukkan pengaruh yang signifikan antara *strategi bisnis*, baik *cost leadership* maupun *differentiation*, dengan inovasi yang di dalamnya terdapat indikator yang berkaitan dengan *product innovation*, serta menunjukkan bahwa juga terdapat pengaruh yang signifikan antara inovasi produk dan keunggulan kompetitif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa inovasi proses memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Kemudian, diikuti oleh inovasi produk yang juga memberikan pengaruh yang cukup signifikan. Namun, inovasi SDM justru memberikan pengaruh yang negatif terhadap keunggulan kompetitif. Sebagai perantara, inovasi proses dan inovasi produk memiliki kontribusi yang penting bagi strategi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada usaha mikro, tetapi hanya berlaku untuk *differentiation strategy*. Pada *cost-leadership strategy*, kedua model inovasi tersebut tidak menunjukkan peran yang substansial. Sedangkan, inovasi SDM sudah dapat dipastikan tidak memiliki peran yang menguntungkan bagi kedua strategi bisnis tersebut untuk meningkatkan kemampuan bersaing pada usaha berskala mikro. Oleh karena itu, *differentiation strategy* harus didorong dengan inovasi yang berkelanjutan, baik dengan menerapkan inovasi proses maupun inovasi produk. Sedangkan, usaha mikro yang menerapkan *cost-leadership strategy* dapat mengesampingkan penerapan model inovasi tersebut.

Masih terdapat keterbatasan-keterbatasan yang diharapkan dapat dikembangkan oleh penelitian selanjutnya. Lingkup penelitian yang kecil membuat hasil penelitian sulit untuk digeneralisasi. Selain itu, terdapat banyak perbedaan karakter pada setiap sektor usaha mikro yang kemungkinan akan mempengaruhi hasil penelitian, maka diharapkan dapat menspesifikasikan sektor yang diteliti dan meningkatkan jumlah sampel. Kemudian,

penelitian selanjutnya diharapkan juga dapat memperluas wawasan dan literatur mengenai peran inovasi tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s13691-021-00218-x>
- Aristiawan, E., Sucherly, Nidar, S. R., & Kaltum, U. (2024). Company performance model of wholesale carrier service companies in Indonesia: Company capability, co-creation strategy, and external business environment. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 857–870. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.9.009>
- Ariyanto, A., Hadion, W., Fery, W., Irjus, I., Musnaini, Mada, F. A., Nia, A., Suherman, Suryanti, & Wiara, S. G. (2021). *Strategi pemasaran UMKM di masa pandemi*. Insan Cendekia Mandiri.
- Ashok, M., Narula, R., & Martinez-Noya, A. (2016). How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1004–1024. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2015-0305>
- Auzair, S. M., & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy, and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, 16(4), 399–421. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.03.001>
- Bayraktar, C. A., Gulsah, H., Basak, C., & Fethi, C. (2016). Competitive strategies, innovation, and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1245607>
- Cantwell, J. (2017). Innovation and international business. *Industry and Innovation*, 24(1), 41–60. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1242656>
- Friesenbichler, K., & Reinstaller, A. (2021). Do firms facing competitors from emerging markets behave differently? Evidence from Austrian manufacturing firms. *European Business Review*, 34(2), 153–170. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2020-0100>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural equation modeling (SEM) berbasis varian: Konsep dasar dan aplikasi dengan program SmartPLS 3.2.8 dalam riset bisnis*. PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases*. Cengage Learning.
- Hwang, W. S., Choi, H., & Shin, J. A. (2020). Mediating role of innovation capability between entrepreneurial competencies and competitive advantage. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1663471>

- Juminawati, S., Hamid, A., Amalia, E., Mufraini, M. A., & Mulazid, A. S. (2021). The effect of micro, small and medium enterprises on economic growth. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(3), 5697–5704. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.4828>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Lin, H., Lee, M., Liang, J., & Chang, H. (2019). A review of using partial least square structural equation modeling in e-learning research. *British Journal of Educational Technology*, 51(4), 1–19. <https://doi.org/10.1111/bjet.12731>
- Mahdi, M. I. (2022). Berapa jumlah UMKM di Indonesia? *DataIndonesia.Id*. <https://dataindonesia.id/sektorriil/detail/berapa-jumlah-umkm-diindonesia>
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: An applied orientation*. Prentice Hall.
- Mazzarol, T., Soutar, G. N., McKeown, T., Reboud, S., Adapa, S., & Delwyn, J. R. (2021). Employer and employee perspectives of HRM practices within SMEs. *Small Enterprise Research*, 28(3), 247–268. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.2003794>
- Nurhaliza, S. (2022). Peran dan potensi UMKM 2022 sebagai penyumbang PDB terpenting di RI. *IDX Chanel*. <https://www.idxchannel.com/economics/peran-dan-potensi-umkm-2022-sebagai-penyumbang-pdb-terpenting-di-ri>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Putritamara, J., Aghniarahim, Hariyono, M., Hartono, B., ToiBa, H., Utami, H., Rahman, M. S., & Purwanti, T. S. (2023). The effect of customer knowledge management on competitive advantage in beekeeping MSMEs: Does innovation capability play a mediator role? *Advances in Animal and Veterinary Sciences*, 11(8), 1377–1390. <https://doi.org/10.17582/journal.aavs/2023/11.8.1377.1390>
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.002>
- Strakova, J., Simberova, I., Partlova, P., Vachal, J., & Zich, R. (2021). The value chain as the basis of business model design. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 135–151. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.09>
- Thi, U. N., Van, M. H., Mahmud, I., & Thuy, L. V. T. (2023). Innovation and the sustainable competitive advantage of young firms: A strategy implementation approach. *Sustainability*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15030943>
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 92–106. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.08](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.08)

- Van, N. I., Thanh, T. L., & Anna, K. (2023). The role of brand and market orientation on competitive advantage in the food sector: Business strategy's moderator role. *British Food Journal*, 125(11), 3888–3911. <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2022-1357>
- Waribugo, S., Wilson, O. C., & Akpan, E. E. (2016). The impact of knowledge management on product innovation of manufacturing firms in Nigeria. *Information and Knowledge Management*, 6(6), 78–87. <https://doi.org/10.7176/IKM/6-6-09>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Essentials of strategic management* (5th ed.). Pearson, Inc.
- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3988-2>