

**MODEL PENINGKATAN KINERJA UMKM MELALUI
INOVASI *DIGITAL MARKETING* PADA UMKM KULINER DI
KOTA BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Palupi Permata Rahmi

NIM. 20402400583

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

MODEL PENINGKATAN KINERJA UMKM MELALUI INOVASI DIGITAL MARKETING PADA UMKM KULINER DI KOTA BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Disusun Oleh :

Palupi Permata Rahmi

NIM. 20402400583

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke
hadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, Mei 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Drs.
Hendar, M.Si
2025.07.15
04:53:37
+07'00'

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.

NIDN 0602016301

HALAMAN PENGESAHAN

MODEL PENINGKATAN KINERJA UMKM MELALUI INOVASI DIGITAL MARKETING PADA UMKM KULINER DI KOTA BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

Disusun Oleh :

Palupi Permata Rahmi

NIM. 20402400583

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 2 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.

NIDN 0602016301

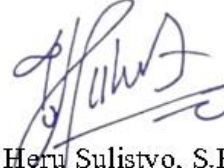
Penguji 1



Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si

NIDN: 0613106701

Penguji 2



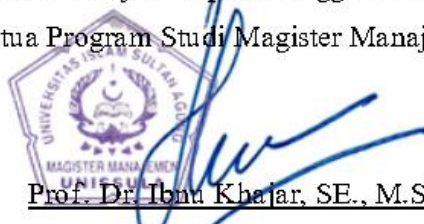
Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si

NIDN: 0605106702

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Magister Manajemen pada tanggal 2 Juli 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE., M.Si

NIDN 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Palupi Permata Rahmi

NIM : 20402400583

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian tesis yang berjudul “**MODEL PENINGKATAN KINERJA UMKM MELALUI INOVASI *DIGITAL MARKETING* PADA UMKM KULINER DI KOTA BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian tesis ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.

NIK 210499041

Semarang, Mei 2025

Yang membuat pernyataan



Palupi Permata Rahmi
NIM. 20402400583

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Palupi Permata Rahmi

NIM : 20402400583

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**MODEL PENINGKATAN KINERJA UMKM MELALUI INOVASI DIGITAL
MARKETING PADA UMKM KULINER DI KOTA BANDUNG
PROVINSI JAWA BARAT**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 03 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Palupi Permata Rahmi

20402400583

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing melalui inovasi *digital marketing* terhadap Kinerja UMKM Kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini bersifat *explanatory research* yang menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal dan data yang relevan dengan penelitian. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 100 Pelaku UMKM Kuliner Kota Bandung. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan SEM *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis data menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dan orientasi pesaing memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja UMKM. Selain itu, orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi *digital marketing*. Inovasi *digital marketing* juga terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja UMKM, serta orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM melalui inovasi *digital marketing*. Secara keseluruhan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, inovasi *digital marketing* dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja UMKM Kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

Kata kunci: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, inovasi *digital marketing*; kinerja UMKM

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of customer orientation and competitor orientation through digital marketing innovation on the performance of culinary MSMEs in Bandung City West Java Province. This study is an explanatory research that uses primary and secondary data sources. Primary data was obtained directly from respondents through questionnaires. While secondary data was obtained from journals and data relevant to the study. Sampling used a purposive sampling technique with a sample size of 100 culinary MSME actors in Bandung City. The data analysis technique for this study used SEM Partial Least Square (PLS). The results of data analysis using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) showed that customer orientation and competitor orientation had a significant positive effect on MSME performance. In addition, customer orientation and competitor orientation had a positive and significant effect on digital marketing innovation. Digital marketing innovation has also been shown to have a significant positive effect on MSME performance, and customer and competitor orientation have a significant influence on MSME performance through digital marketing innovation. Overall, customer orientation, competitor orientation, digital marketing innovation can be key factors in improving the performance of culinary MSMEs in Bandung City, West Java Province.

Keywords: *customer orientation, competitor orientation, digital marketing innovation; performance of MSMEs*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja UMKM Melalui Inovasi *Digital marketing* Pada UMKM Kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat”. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan tesis ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kesehatan dan kemudahan dalam proses pembuatan tugas akhir ini.
2. Bapak Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.H. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si, selaku Dosen pembimbing yang senantiasa banyak memberikan arahan, motivasi dan ilmu, dan bimbingan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga Prof dan sekeluarga senantiasa dalam lindungan Allah dan diberi kesehatan, kemudahan dalam segala urusan, kebahagiaan di dunia dan akhirat.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen, Pimpinan dan staf Universitas Islam Sultan Agung Semarang, beserta seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah membekali penulis dengan ilmu motivasi, dan pengalaman akademik selama masa studi.
5. Suami dan keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi, dan semangat yang memberikan kekuatan bagi Penulis.

6. Teman-teman seperjuangan kelas RPL MM 80K yang saling kompak dalam memberikan doa, motivasi, dukungan dan semangat selama perkuliahan dan penyusunan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan karya ilmiah tesis ini belum mencapai kesempurnaan. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini. Namun penulis berharap Tesis ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik dari segi akademis maupun penerapan praktis, terutama dalam mendukung peningkatan kinerja UMKM Kuliner Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

Semarang, 15 Mei 2025

Palupi Permata Rahmi
NIM. 20402400583



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1. Kinerja UMKM	12
2.2. Orientasi Pasar	15
2.2.1. Orientasi Pelanggan	16
2.2.2. Orientasi Pesaing	21
2.3. Inovasi Pemasaran Digital	24
2.4. Pengembangan Hipotesis	26
2.4.1. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja UMKM	26
2.4.2. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Kinerja UMKM	27
2.4.3. Pengaruh Inovasi <i>Digital marketing</i> Terhadap Kinerja UMKM	28
2.4.4. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Inovasi Digital Marketing	30
2.4.5. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Inovasi <i>Digital Marketing</i>	31
2.4.6. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja UMKM Melalui Inovasi <i>Digital Marketing</i>	32
2.4.7. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Kinerja UMKM Melalui Inovasi <i>Digital Marketing</i>	33
2.5. Kerangka Pemikiran	34
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1. Jenis Penelitian	36
3.2. Populasi dan Sampel	37
3.2.1. Populasi	37
3.2.2. Sampel	37
3.3. Sumber dan Jenis Data	38
3.3.1. Sumber Data	38

3.4. Metode Pengumpulan Data	40
3.5. Variabel dan Indikator.....	41
3.6. Teknik Analisis.....	42
3.6.1. Analisis SEM dengan Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	48
4.1. Gambaran Umum Responden.....	48
4.2. Hasil Penelitian.....	52
4.2.1. Analisis Deskriptif.....	52
4.2.2. Analisis Data	57
4.2.3. Hasil Uji Hipotesis	68
4.3. Pembahasan	72
4.3.1. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja UMKM.....	72
4.3.2. Pengaruh Orientasi Pesaing terhadap Kinerja UMKM	74
4.3.3. Pengaruh Inovasi <i>Digital marketing</i> terhadap kinerja UMKM.....	76
4.3.4. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Inovasi <i>Digital Marketing</i>	77
4.3.5. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Inovasi <i>Digital Marketing</i>	78
4.3.6. Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi <i>Digital Marketing</i>	79
4.3.7. Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi <i>Digital Marketing</i>	80
BAB V PENUTUP.....	81
5.1. Kesimpulan	81
5.2. Implikasi Teoritis.....	82
5.3. Implikasi Manajerial.....	83
5.4. Keterbatasan Penelitian	85
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah UMKM Kuliner Kota Bandung	4
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel	41
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i>	43
Tabel 4.1 Profil Responden.....	49
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Kinerja UMKM	53
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Orientasi Pelanggan	54
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Orientasi Pesaing	55
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Inovasi <i>Digital Marketing</i>	56
Tabel 4.6 Evaluasi Model Pengukuran Outer Model.....	58
Tabel 4.7 Hasil Uji <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	60
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Heterotrait-monotrait Ratio</i> (HTMT) - Matrix	61
Tabel 4.9 Tabel Hasil Uji <i>R-Square</i>	64
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>F Square</i>	65
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Predictive relevance (Q-Square)</i>	66
Tabel 4.12 Hasil Uji Model Fit	67
Tabel 4.13 Pengujian Hipotesis.....	68
Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis Mediasi.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Omzet Penjualan Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Kuliner Kota Bandung Tahun 2020-2022.....	5
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	35
Gambar 4.1 Model Pengukuran	57
Gambar 4.2 Evaluasi <i>Outer Model</i>	63



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	98
--------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu roda penggerak ekonomi nasional. UMKM merupakan sektor ekonomi yang tangguh dan paling tahan terhadap krisis ekonomi. Hal ini dibuktikan pada saat krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1997-1998 ketika industri besar dan sektor ekonomi lain tidak mampu bertahan, UMKM dapat terus beroperasi dan menyediakan lapangan kerja bagi banyak orang. Perkembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia menjadi salah satu prioritas negara dalam jalannya pembangunan ekonomi nasional. Hal ini dikarenakan sektor UMKM menjadi salah satu penopang pertumbuhan ekonomi yang tidak hanya bertujuan untuk mengurangi ketimpangan antar golongan masyarakat, pengentasan kemiskinan dan masalah ketenagakerjaan. Namun, perkembangannya akan dapat memperluas basis ekonomi dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap percepatan perubahan struktural seperti penguatan ketahanan ekonomi secara regional dan nasional (Bank Indonesia & LPPI, 2015; Kemenko Perekonomian, 2021).

UMKM menurut Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 perihal Kemudahan, Pelindungan, Dan Pemberdayaan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (PP Nomor 7, 2021). Usaha Mikro Mempunyai modal usaha hingga dengan paling banyak Rp1 miliar, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Adapun kriteria hasil penjualan tahunan yang dimaksud dalam Pasal 35 ayat (6) PP 7/2021 yaitu usaha mikro mempunyai hasil penjualan tahunan hingga dengan paling banyak Rp 2 miliar. Sedangkan Usaha Kecil mempunyai modal usaha lebih

Rp1 – 5 miliar, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Usaha Kecil Mempunyai hasil penjualan tahunan Rp2 – 15 miliar. Usaha Menengah Mempunyai modal usaha Rp5 – 10 miliar, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan Usaha Menengah Mempunyai hasil penjualan tahunan Rp15 – 50 miliar. Tak cuma menerapkan kriteria modal usaha dan hasil penjualan tahunan, melainkan PP 7 tahun 2021 juga mengatur kriteria-kriteria lain yang bisa digunakan. Menurut Pasal 36 ayat (1) PP 7/2021, untuk kepentingan tertentu, kementerian/institusi bisa memakai kriteria omzet, kekayaan bersih, nilai investasi, jumlah tenaga kerja, insentif dan disinsentif, kandungan lokal, dan/atau penggunaan teknologi ramah lingkungan sesuai dengan kriteria tiap-tiap sektor usaha.

Sub-sektor industri kreatif kuliner, *fashion*, dan kriya menjadi penyumbang terbesar terhadap pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) Ekonomi Kreatif, Meskipun demikian, ketiga sub-sektor ini menghadapi tantangan dalam mencapai pertumbuhan yang signifikan dalam ekspor (BPS & Bekraf, 2019). Subsektor *fashion*, kuliner, dan kriya tidak hanya mendominasi penyerapan tenaga kerja, tetapi juga pada kontribusi ekspor ekonomi kreatif. Pada tahun 2019, ketiga subsektor menyumbang US\$ 19,65 miliar dari US\$ 19,68 miliar total ekspor ekonomi kreatif. Dari ketiga subsektor tersebut *fashion* berkontribusi paling besar yaitu 63%. Namun sangat disayangkan kontribusi ekspor kuliner hanya sebesar 7% masih jauh tertinggal dibandingkan Subsektor *Fashion* dan Kriya. Hal ini mengindikasikan kinerja UMKM Subsektor Kuliner belum maksimal.

Kinerja UMKM memberikan pandangan mendalam tentang sejauh mana sebuah usaha dapat beradaptasi terhadap dinamika pasar dan berbagai tantangan eksternal. Secara keseluruhan, kinerja UMKM melibatkan penilaian terhadap

tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pertumbuhan modal, tingkat pertumbuhan tenaga kerja, tingkat pertumbuhan pasar, dan tingkat pertumbuhan laba (Fadila, 2021). Dengan memperhatikan berbagai faktor tersebut, kinerja UMKM tidak hanya mencerminkan tentang keberhasilan operasional, tetapi juga kemampuan UMKM dalam melakukan adaptasi dan daya tahan terhadap perubahan

Sektor ekonomi di Indonesia yang cepat berkembang adalah sektor ekonomi kreatif. Industri ini menjadi salah satu kontributor utama terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) selama masa pandemi. Pada tahun 2020, industri ekonomi kreatif memberikan kontribusi sebesar Rp. 1.211 triliun terhadap PDB (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2021). Pertumbuhan UMKM kuliner di Provinsi Jawa Barat setiap tahun mengalami kenaikan, hingga pada tahun 2023 sebanyak 2.524.740 unit Dinas Koperasi dan Usaha Kecil (2023). Sehingga, animo masyarakat tergolong antusias terhadap kuliner di Jawa Barat sehingga permintaan jumlah UMKM terus naik setiap tahunnya. UMKM menunjukkan ketahanan yang tangguh selama krisis ekonomi pada tahun 1997-1998 Komara dkk. (2020).

Prestasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dapat dijelaskan sebagai indikator keberhasilan suatu usaha yang dijalankan oleh individu atau kelompok yang mengelola unit usaha berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Usaha tersebut termasuk dalam kategori Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Kinerja UMKM ini menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh semua kalangan (Hujayanti, 2020).

Kota Bandung merupakan salah satu kota yang memiliki daya tarik yang cukup tinggi pada bidang makanan dan minuman atau kuliner. Kuliner Bandung juga merupakan ikon bagi para pemburu kuliner yang berada di dalam maupun luar

kota. Perputaran bisnis kuliner di kota Bandung sejauh ini telah memberikan kontribusi pada industri pariwisata daerah (Pramezwary dkk., 2021). Hal ini terlihat dalam jumlah UMKM yang mengalami perkembangan dari tahun ke tahun yang selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah UMKM Kuliner Kota Bandung

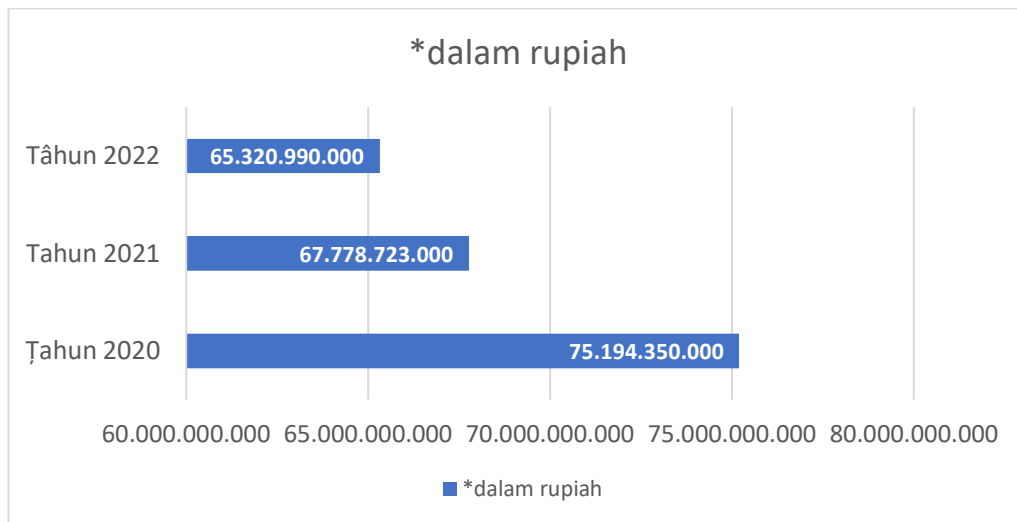
Tahun	Jumlah UMKM Kuliner (unit)
2017	130.687
2018	138.773
2019	147.359
2020	156.476
2021	166.158
2022	176.438
2023	187.355

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Kecil (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2, maka dapat diketahui bahwa jumlah UMKM Periode 2017 sampai 2023 terus meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah UMKM Kuliner tertinggi di tahun 2023 yaitu sebanyak 187.355 unit. Banyaknya jumlah UMKM kuliner disebabkan seiring dengan perubahan pola makan dan perkembangan industri pariwisata di Kota Bandung sehingga terjadi peningkatan laju pertumbuhan UMKM kuliner. Masyarakat semakin tertarik untuk mencoba kuliner baru dan berbeda, sehingga menjadikan UMKM kuliner sebagai salah satu daya tarik. Selain itu, adanya kemajuan teknologi juga memungkinkan masyarakat untuk lebih mudah mengakses informasi mengenai kuliner baik melalui media sosial maupun aplikasi khusus.

Pandemi COVID-19 tidak hanya berdampak sistemik di sektor kesehatan, tetapi juga memicu disrupsi multidimensi. Di Indonesia, lonjakan kasus di 33

provinsi memperparah tekanan ekonomi (Kemenkes RI, 2020), terutama pada UMKM kuliner di Bandung yang mengalami penurunan omzet rata-rata 70% pada 2020–2021 (Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Kota Bandung, 2021).



Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kota Bandung diolah, 2023

Gambar 1.1 Omzet Penjualan Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Kuliner Kota Bandung Tahun 2020-2022

Pada Gambar 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa data terkait omzet tahunan dari UMKM kuliner di Kota Bandung berbanding terbalik dengan data pertumbuhan pembukaan usahanya. Pada tahun 2020 sempat berada di angka lebih dari 75 miliar rupiah untuk omzet dari UMKM kuliner di Kota Bandung. Namun pada tahun 2021 terjadi penurunan sebanyak 9,9% menjadi lebih dari 67 miliar rupiah. Terakhir pada tahun 2022 kembali mengalami penurunan menjadi hanya sebesar 65 miliar rupiah.

Hal ini tentu menjadi menarik karena di tengah tren menurunnya omzet dari UMKM kuliner di Kota Bandung, pendaftaran akan jenis usaha kuliner terus berkembang. Sehingga fenomena ini tentu menarik untuk diteliti, terlebih tentang kinerja UMKM kuliner itu sendiri di Kota Bandung. Hal tersebut disebabkan antara lain oleh pandemi Covid-19 yang telah mempengaruhi banyak sektor ekonomi,

termasuk bisnis UMKM kuliner. Pembatasan sosial dan *lock down* membuat banyak orang mengurangi kunjungan ke restoran atau tempat makan dan beralih ke memasak di rumah. Namun, persaingan bisnis semakin ketat dan kebanyakan UMKM kuliner tidak mampu bersaing dengan kompetitornya, maka hal ini mengakibatkan penurunan omzet penjualan.

Adanya penurunan jumlah omzet penjualan diperkuat oleh penelitian Andayani dkk. (2021) yang mengemukakan bahwa lebih dari setengah pelaku UMKM mengalami penurunan penjualan dan sebanyak 41% mengalami kesulitan pada aspek pembiayaan, aspek distribusi barang, serta kesulitan mendapatkan bahan baku mentah. Hal ini tentu menjadi menarik karena di tengah tren menurunnya omzet dari UMKM kuliner di Kota Bandung, jumlah usaha kuliner terus berkembang. Sehingga fenomena ini tentu menarik untuk diteliti, terlebih tentang kinerja UMKM kuliner itu sendiri di Kota Bandung.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), khususnya di sektor kuliner, menghadapi tantangan yang signifikan untuk bertahan dan berkembang. Di Kota Bandung, sebagai salah satu pusat kuliner di Indonesia, pentingnya orientasi pasar semakin diakui sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja bisnis. Orientasi pasar mengacu pada kemampuan suatu perusahaan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan serta beradaptasi dengan perubahan pasar.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Bamfo & Kraa (2019) dan Domi dkk. (2020); Balarabe (2024) menunjukkan bahwa Orientasi Pelanggan memiliki

pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja UMKM. Akan tetapi hasil berbeda dijelaskan oleh Kartika (2020) yang menjelaskan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian Saleh & Al-Hakimi (2022) menyatakan bahwa orientasi pesaing secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja UKM di sektor manufaktur di Arab Saudi. Penelitian O'Dwyer & Gilmore (2019) menemukan bahwa orientasi pesaing memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi, terutama dalam konteks UMKM. Balarabe (2024) menyatakan bahwa orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional, dapat meningkatkan kinerja UKM di Negara Bagian Zamfara. Namun sebaliknya Hubtriyen & Tamrin (2021) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa variabel orientasi pesaing tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, namun variabel orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Orientasi pasar juga memiliki peran yang sangat penting dan berguna dalam rangka peningkatan kinerja usaha (Aidil & Thamrin, 2020), namun hasil yang berbeda ditemukan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shobirin (2022) dan Djamila & Nuvriasari (2025) yang menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM.

Dengan perkembangan teknologi digital yang pesat, inovasi digital menjadi elemen penting dalam strategi bisnis UMKM. Digitalisasi tidak hanya memungkinkan UMKM untuk menjangkau pelanggan lebih luas tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian: Mulyana dkk. (2024); Diana dkk. (2022); Maulana dkk. (2022); Ratiyah dkk. (2021); Hanifah dkk. (2020); Efdison & Hendra (2020); Maulina dkk. (2020) menunjukkan bahwa kinerja UMKM di Indonesia masih rendah, hal ini diindikasikan dengan kurangnya inovasi dan

lemahnya kapabilitas dalam proses produksi. Selain itu, kesulitan pemasaran, kurangnya keterampilan manusia, dan teknologi adalah kendala umum yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia.

Berdasarkan kajian penelitian sebelumnya masih ditemukan perbedaan temuan hasil penelitian, oleh karena itu penulis mencoba kembali mengisi gap tersebut dengan menguji orientasi pelanggan dan orientasi pesaing pada sektor yang berbeda dan lokasi yang berbeda yaitu pada sektor kuliner pada UMKM di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung melalui inovasi *digital marketing*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah disampaikan dalam latar belakang penelitian yang berkaitan dengan “Model Peningkatan Kinerja UMKM Melalui Inovasi *Digital Marketing* Pada UMKM Kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat”. Merujuk pada keterangan ini, maka mampu menghasilkan beberapa pertanyaan penelitian antara lain :

1. Bagaimana pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh inovasi pemasaran digital terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat?
4. Bagaimana pengaruh orientasi pelanggan terhadap inovasi *digital marketing* pada UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat?

5. Bagaimana pengaruh orientasi pesaing terhadap inovasi *digital marketing* pada UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat?
6. Bagaimana peran mediasi inovasi *digital marketing* dalam hubungan antara orientasi pelanggan dengan Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat?
7. Bagaimana peran mediasi inovasi *digital marketing* dalam hubungan antara orientasi pesaing dengan Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kondisi UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat dengan fokus pada beberapa aspek penting. Adapun tujuan spesifik dari penelitian ini meliputi:

1. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
2. Menganalisis pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
3. Menganalisis pengaruh inovasi *digital marketing* terhadap kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
4. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap inovasi pemasaran digital di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
5. Menganalisis pengaruh orientasi pesaing terhadap inovasi *digital marketing* pada UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
6. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM melalui inovasi *digital marketing* pada UMKM kuliner di Kota Bandung

Provinsi Jawa Barat.

7. Menganalisis pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja UMKM melalui inovasi *digital marketing* pada UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan hasil yang bermanfaat baik langsung maupun tidak langsung untuk berbagai pihak, baik untuk kalangan akademisi maupun kalangan praktisi, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan pengetahuan dan penelitian dalam disiplin Ilmu Manajemen dalam upaya meningkatkan kesadaran pelaku bisnis kuliner dalam mengembangkan Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, Inovasi *Digital marketing* dan Kinerja UMKM dalam rangka mendorong pengembangan kinerja UMKM Kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran untuk pengelolaan dan pendampingan UMKM untuk mencapai peningkatan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, inovasi *digital marketing* dan kinerja UMKM.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dan masukan untuk menyempurnakan regulasi dan pembinaan UMKM di Indonesia, khususnya UMKM Kuliner Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
- c. Penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber informasi yang berguna

bagi semua pihak dalam mencermati pengambilan keputusan-keputusan yang sesuai dengan dinamika perkembangan UMKM di Indonesia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan dibahas mengenai kajian pustaka yang berkaitan dengan objek kajian penelitian. Pada bab kajian pustaka diawali dengan pembahasan mengenai Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, Inovasi *Digital marketing* dan Kinerja UMKM. Selain itu pada bab ini juga akan memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian dan kerangka pemikiran.

2.1. Kinerja UMKM

Prestasi atau kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Bernardin & Russell, 1998). Secara komprehensif, Mwita (2000) menjelaskan kinerja sebagai suatu keterkaitan antara variabel perilaku (*processess*), *ouput* dan *outcomes* (*value added or impact*). Menurut Simanjuntak (2005), Pengertian kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Secara umum, kinerja dapat dijelaskan dalam dua dimensi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas (Armstrong, 2022). Efisiensi menggambarkan sejauh mana sumber daya organisasi digunakan secara ekonomis untuk menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan tertentu, serta sebagai hasil dari program bisnis dibandingkan dengan input yang digunakan. Sebaliknya, efektivitas menunjukkan sejauh mana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai hasil pasar yang diinginkan. Kedua dimensi tersebut mencerminkan alasan internal (efisiensi) dan eksternal (efektivitas) dalam pengambilan keputusan manajerial, di mana

efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan dan kepuasan pelanggan, sementara efisiensi menekankan penggunaan sumber daya secara optimal.

Menurut Aribawa (2016, hlm. 2) “Kinerja UMKM merupakan hasil kerja yang di capai oleh seorang individu dan dapat diselesaikan dengan tugas individu tersebut di dalam UMKM pada suatu periode tertentu, dan akan dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar dari UMKM yang individu bekerja.” Menurut Hasibuan (2021) “Kinerja UMKM adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Bukhori & Rahardja (2012) kinerja bisnis adalah gambaran dari tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya suatu kegiatan operasional Pengukuran kinerja sebaiknya menggunakan *Balanced Scorecard*, yaitu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja secara keseluruhan baik secara keuangan maupun non-keuangan dengan menggunakan empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan juga dalam ukuran di mana perusahaan menciptakan nilai terhadap pelanggan saat ini dan di masa depan (Anthony & Govindarajan, 2009).

Sebagai hasil kesimpulan dari pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa Kinerja UMKM merupakan hasil kerja yang dicapai secara keseluruhan dibandingkan dengan hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama pada sebuah identitas usaha dengan kriteria aset dan omzet yang telah ditentukan dalam undang-undang.

Menurut Srimulyani dkk. (2023), kinerja bisnis UMKM bisa diukur dengan indikator yaitu Volume penjualan, hasil produksi, keuntungan operasional, pertumbuhan bisnis, pengembangan. Menurut Rapih dkk. (2015) pengukuran kinerja UMKM dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator yang meliputi :

1. Pertumbuhan Penjualan
2. Pertumbuhan Pelanggan
3. Pertumbuhan Keuntungan

Sedangkan menurut Anjaningrum dkk. (2024) menyebutkan bahwa indikator kinerja UMKM dapat menggunakan beberapa indikator diantaranya adalah

1. UKM mengalami perkembangan pesat
2. Margin laba UKM terus tumbuh
3. UKM menguntungkan
4. Laba bersih UKM terus meningkat
5. Pangsa pasar UKM terus meningkat
6. Pengembalian investasi selalu dalam arah positif
7. Modal UKM terus meningkat
8. Efisiensi keuangan UKM terus meningkat
9. Kepuasan pelanggan terhadap produk kreatif terus meningkat
10. Pertumbuhan pendapatan UKM terus meningkat

Dalam penelitian ini mengadopsi indikator dari Rapih dkk. (2015) pengukuran kinerja UMKM dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator yang meliputi :

1. Pertumbuhan Penjualan
2. Pertumbuhan Pelanggan
3. Pertumbuhan Keuntungan

2.2. Orientasi Pasar

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dianggap sebagai fokus utama dalam manajemen pemasaran untuk merumuskan strategi yang dikembangkan Slater & Narver (2000). mendefinisikan orientasi pasar sebagai suatu sistem yang dianut oleh organisasi dalam membentuk perilaku yang diperlukan untuk mencapai manfaat pelanggan yang maksimal dan hasil bisnis ke arah yang lebih baik. Orientasi pasar dipandang sebagai budaya organisasi yang paling berpengaruh dan efisien dalam membentuk perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja bisnis secara berkelanjutan (Borodako dkk., 2022; Haon dkk., 2023; Narver & Slater, 1990). Dalam ekosistem persaingan global yang kian intens serta perubahan cepat pada preferensi pelanggan, perusahaan semakin menyadari bahwa orientasi pasar bukan hanya strategi, namun menjadi kebutuhan fundamental. Dahmiri dkk. (2024) menyimpulkan bahwa orientasi pasar menjadi kunci dalam menjaga kinerja pemasaran dan kemampuan penyesuaian cepat terhadap kebutuhan pelanggan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Manahera dkk. (2018), orientasi pasar digambarkan sebagai aktivitas pencarian informasi pasar, meliputi kebutuhan konsumen saat ini dan masa depan, distribusi informasi yang melibatkan berbagai fungsi, serta respons organisasi secara keseluruhan terhadap informasi tersebut.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian secara langsung, serta

membantu memahami perkembangan pasar. Berdasarkan deskripsi statistik dalam penelitian Haryono & Marniyati (2017), data mengenai orientasi pasar perlu ditingkatkan melalui riset pasar untuk membantu perusahaan menentukan posisi, segmen, dan target pasar, sehingga dapat menciptakan peluang untuk meraih keunggulan kompetitif.

2.2.1. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan bertujuan untuk memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan serta menciptakan strategi untuk menghasilkan dan memberikan produk/layanan untuk memenuhi kebutuhan tersebut Quang Hung dkk. (2023). Menurut Narver & Slater (1990), orientasi pelanggan adalah salah satu komponen utama dari orientasi pasar, yang mengacu pada pemahaman mendalam terhadap pelanggan sasaran perusahaan guna menciptakan nilai superior bagi mereka secara berkelanjutan. Orientasi pelanggan melibatkan upaya perusahaan dalam memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan serta menyesuaikan strategi bisnisnya untuk memberikan solusi terbaik. Dalam konteks orientasi pasar, Narver & Slater menekankan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pelanggan yang kuat akan lebih mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan, pada akhirnya, profitabilitas bisnisnya. Menurut Racela & Thoumrungroje (2019) Orientasi pelanggan adalah kapasitas perusahaan untuk menciptakan dan memberikan nilai pelanggan yang unggul melalui pemrosesan intelijen pasar. Menurut Huang dkk. (2020) orientasi pelanggan melibatkan pemahaman tentang target pelanggan, segmentasi pasar pelanggan organisasi, dengan fokus pada strategi untuk memberikan nilai yang lebih unggul kepada pembeli, dan nilai yang unggul, dan secara efektif meningkatkan profitabilitas

organisasi. Menurut Moreno dkk. (2021) Orientasi pelanggan adalah penggunaan data yang diperoleh dari berbagai sumber untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang target audien. Menurut Quang Hung dkk. (2023). orientasi pelanggan merupakan pemahaman akan kebutuhan pelanggan dan secara terus menerus menciptakan nilai pelanggan yang luar biasa. Menurut Viet Ha dkk. (2025) orientasi pada pelanggan adalah motivasi karyawan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan melalui layanan pelanggan yang sangat baik. Menurut Nguyen dkk. (2024) Orientasi pelanggan merupakan pertimbangan pelanggan sebagai faktor penting bagi kesuksesan perusahaan, menekankan keyakinan dan perilaku perusahaan yang memprioritaskan kepentingan pelanggan. Lebih konkretnya, jika perusahaan berorientasi pada pelanggan, maka perusahaan akan berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan serta menciptakan dan memberikan nilai pelanggan yang unggul.

Fatonah dkk. (2021) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi Orientasi Pelanggan sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi: Keseriusan dalam memuaskan pelanggan.
2. Pengumpulan Informasi: Proses sistematis untuk memahami kebutuhan pelanggan.
3. Strategi Pemuasan: Menentukan cara efektif untuk memenuhi ekspektasi.
4. Manajemen Keluhan: Responsif terhadap masukan negatif dan perbaikan berkelanjutan.
5. Interaksi Personal: Memberikan perhatian khusus dalam setiap interaksi.:

Orientasi pelanggan menjadi salah satu elemen strategis yang harus diterapkan di setiap aspek operasional perusahaan. Sebagai dasar dalam

merumuskan strategi pemasaran dan pelayanan, orientasi ini akan mempengaruhi bagaimana perusahaan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan. Oleh karena itu, indikator-indikator yang mengukur orientasi pelanggan perlu diperhatikan secara cermat, agar perusahaan dapat memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan yang diambil benar-benar sesuai dengan harapan pelanggan dan meningkatkan kepuasan mereka secara maksimal. Beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai indikator-indikator variabel orientasi pelanggan. Indikator Orientasi Pelanggan menurut Narver & Slater (1990):

1. Komitmen pelanggan
2. Menciptakan nilai pelanggan
3. Memahami kebutuhan pelanggan
4. Sasaran kepuasan pelanggan
5. Mengukur kepuasan pelanggan
6. Layanan purna jual

Indikator Orientasi Pelanggan menurut Racela & Thoumrungroje (2019):

1. Pemahaman Pasar (*Market Sensing*):
 - a. Perusahaan secara rutin melakukan survei kepuasan pelanggan.
 - b. Perusahaan menganalisis data pelanggan untuk mengidentifikasi tren dan pola.
 - c. Perusahaan memiliki sistem yang terstruktur untuk mengumpulkan, menyimpan, berbagi, dan menganalisis informasi pelanggan
2. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relating*):
 - a. Perusahaan berkolaborasi dengan pelanggan untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan.

- b. Perusahaan memberikan perhatian kepada pelanggan sehingga mereka merasa dihargai.
 - c. Pelanggan memilih tetap bersama perusahaan karena kepuasan, bukan keterpaksaan.
 - d. Perusahaan mempertimbangkan manfaat jangka panjang dalam menjaga hubungan dengan pelanggan
3. Respons terhadap Pelanggan (*Customer Response*):
- a. Perusahaan menawarkan berbagai alternatif solusi untuk membantu pelanggan mengatasi permasalahan mereka.
 - b. Perusahaan menangani permasalahan pelanggan dengan cepat dan responsif.
 - c. Perusahaan mengalokasikan sumber daya untuk menyesuaikan solusi sesuai kebutuhan pelanggan.
 - d. Karyawan memiliki kewenangan untuk merespons dan memberikan solusi kepada pelanggan.

Indikator Orientasi Pelanggan menurut Huang dkk. (2020):

1. Perusahaan kami menekankan komitmen kepada pelanggan.
2. Perusahaan kami berkomitmen untuk menciptakan nilai pelanggan.
3. Perusahaan kami akan menetapkan sasaran kepuasan pelanggan.
4. Perusahaan kami biasanya mengukur kepuasan pelanggan.
5. Tenaga penjualan biasanya berbagi informasi pesaing dan pasar.

Indikator Orientasi Pesaing menurut Stocker & Várkonyi (2022):

1. Perusahaan saya lebih baik dalam penciptaan nilai pelanggan dibandingkan para pesaingnya.

2. Keterlibatan pelanggan lebih penting bagi perusahaan saya daripada pesaing.
3. Perusahaan saya menanggapi kebutuhan pelanggan dengan lebih efisien daripada pesaingnya.

Indikator Orientasi Pelanggan menurut Viet Ha dkk. (2025):

1. Umpan balik dari pelanggan sering kali secara langsung memengaruhi keputusan saya.
2. Saya selalu berusaha untuk memahami kebutuhan pelanggan ketika mengembangkan solusi, proses, atau memperkenalkan produk/layanan baru.
3. Saya melihat perusahaan mengukur kepuasan pelanggan dalam berbagai aktivitas, terutama layanan.
4. Saya berusaha untuk memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan.

Indikator Orientasi Pelanggan menurut Nguyen dkk. (2024):

1. Komitmen dalam memenuhi ekspektasi dan keinginan pelanggan
2. Prioritas pada manfaat dan nilai yang diterima pelanggan
3. Interaksi yang berorientasi pada penyelesaian masalah pelanggan
4. Personalisasi rekomendasi berbasis analisis kebutuhan pelanggan
5. Pemberdayaan pelanggan melalui kemampuan *self-service* berbasis data

Berdasarkan beberapa kajian penelitian terdahulu sebelumnya, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator orientasi pelanggan yang dikemukakan oleh Narver & Slater (1990), yaitu:

1. Komitmen pelanggan
2. Menciptakan nilai pelanggan

3. Memahami kebutuhan pelanggan
4. Sasaran kepuasan pelanggan
5. Mengukur kepuasan pelanggan
6. Layanan purna jual

2.2.2. Orientasi Pesaing

Orientasi pesaing bertujuan untuk mengidentifikasi persaingan dan merespons secara tepat waktu terhadap perubahan situasi pesaing (Quang Hung dkk., 2023). Menurut Narver & Slater (1990, hlm. 21) orientasi pesaing adalah pemahaman perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kemampuan dan strategi jangka panjang dari pesaing utama saat ini dan pesaing potensial utama. Menurut Huang dkk. (2020) orientasi pesaing mengacu pada organisasi yang mengetahui status pesaing saat ini dan pesaing potensial, termasuk keuntungan dan kerugian jangka pendek serta kemampuan permanen pesaing, di mana rencana tanggapan harus dirumuskan secara efektif. Menurut Wang dkk. (2021) orientasi pesaing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai superior dengan mengidentifikasi, menganalisis, dan menanggapi tindakan pesaing.

Orientasi terhadap pesaing merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing dalam pasar yang sama, serta merumuskan strategi yang lebih unggul. Dengan memiliki orientasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Oleh karena itu, untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan memanfaatkan informasi tentang pesaing, penting untuk mengidentifikasi berbagai indikator orientasi pesaing yang dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap pergerakan pasar. Beberapa penelitian terdahulu

membahas mengenai indikator-indikator orientasi pesaing. Indikator Orientasi Pesaing menurut Narver & Slater (1990):

1. Staf penjualan berbagi informasi pesaing
2. Menanggapi dengan cepat tindakan pesaing
3. Manajer puncak mendiskusikan strategi pesaing
4. Menargetkan peluang untuk keunggulan kompetitif

Indikator Orientasi Pesaing menurut Huang dkk. (2020):

1. Perusahaan kami dapat dengan cepat merespons perilaku pesaing yang mengancam.
2. Manajemen puncak sering mendiskusikan keunggulan dan strategi pesaing.
3. Perilaku pesaing menjadi dasar strategi perusahaan kami.
4. Perusahaan kami menekankan respon pelanggan lintas fungsi

Indikator Orientasi Pesaing menurut Wang dkk. (2021):

1. Kami selalu menganalisis informasi pemasaran dan membandingkannya dengan strategi pesaing lain di dalam departemen kami.
2. Kami selalu membuat keputusan dan tindakan yang tepat untuk menanggapi lingkungan yang bergejolak.
3. Pemimpin tim teratas selalu mendiskusikan dan menganalisis keunggulan dan kelemahan pesaing dengan rekan-rekan mereka.
4. Kami selalu menemukan solusi dengan cepat untuk tindakan kompetitif yang mengancam kami

Indikator Orientasi Pesaing menurut Saleh & Al-Hakimi (2022):

1. Di perusahaan kami, tenaga penjualan berbagi informasi tentang strategi

pesaing

2. Kami dengan cepat menanggapi tindakan kompetitif pesaing yang mengancam kami
3. Kami secara sistematis menganalisis produk yang ditawarkan oleh pesaing kami
4. Kami secara teratur berbagi informasi dengan karyawan kami mengenai kekuatan dan strategi pesaing
5. Kami menargetkan pelanggan di mana kami memiliki peluang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif
6. Kami selalu menanggapi strategi pesaing dengan cepat

Indikator Orientasi Pesaing menurut Stocker & Várkonyi (2022):

1. Perusahaan saya merespons gerakan pesaing lebih cepat daripada pesaing lainnya.
2. Perusahaan saya mengikuti pergerakan pesaing dengan lebih baik daripada pemain lain di pasar.
3. Perusahaan saya lebih memahami persaingan industri daripada pemain lain di pasar.

Indikator Orientasi Pesaing menurut Quang Hung dkk. (2023):

1. Kami secara teratur berbagi informasi mengenai strategi pesaing
2. Kami menekankan respons cepat terhadap tindakan pesaing yang mengancam kami

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu mengenai indikator-indikator orientasi pesaing, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator

orientasi pesaing yang dikemukakan oleh Narver & Slater (1990), yakni:

1. Staf penjualan berbagi informasi pesaing
2. Menanggapi dengan cepat tindakan pesaing
3. Manajer puncak mendiskusikan strategi pesaing
4. Menargetkan peluang untuk keunggulan kompetitif

2.3. Inovasi Pemasaran Digital

Istilah pemasaran digital mengacu pada semua kegiatan pemasaran yang dilakukan secara daring yang mencakup semua saluran komunikasi dan promosi digital yang dapat digunakan bisnis untuk menghubungkan pelanggan tetap dan calon pelanggan (Dimitrios dkk., 2023). Menurut Setkute & Dibb (2022) pemasaran digital mengacu pada berbagai praktik yang mencakup penggunaan saluran komunikasi digital, seperti situs web, pemasaran mesin pencari, iklan digital, media sosial, email, dan seluler; untuk memperoleh, mempertahankan, dan membangun hubungan dengan pelanggan. Menurut Kim dkk. (2021) pemasaran digital mengacu pada proses adaptif yang didukung teknologi di mana perusahaan berkolaborasi dengan pelanggan dan mitra untuk menciptakan, mengkomunikasikan, memberikan, dan mempertahankan nilai bagi semua pemangku kepentingan secara bersama-sama. Menurut Behera dkk. (2020) pemasaran digital mengacu pada penyampaian nilai dari barang, produk, atau jasa kepada pelanggan dengan memanfaatkan saluran digital daring (*online*) dan luring (*offline*), terutama melalui internet. Menurut Lam dkk. (2024) pemasaran digital mengacu pada adopsi teknologi digital untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan, menganalisis preferensi pelanggan, mempromosikan merek, dan meningkatkan penjualan. Menurut Erhan dkk. (2024) inovasi pemasaran digital merupakan

perubahan dalam fungsi perusahaan yang berhadapan dengan pasar akibat digitalisasi.

Menurut Ningsih & Tjahjono (2024) inovasi pemasaran digital adalah penerapan teknologi digital terbaru dan strategi kreatif untuk mempromosikan produk atau layanan yang mencakup penggunaan platform digital seperti media sosial, mesin pencari, pemasaran email, dan situs web untuk menjangkau audien yang lebih luas, serta memanfaatkan analisis data, otomatisasi pemasaran, dan personalisasi konten untuk meningkatkan keterlibatan dan konversi. Inovasi ini membantu bisnis tetap responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, serta meningkatkan daya saing mereka. Menurut Akram dkk. (2023) inovasi pemasaran digital mengacu pada pengembangan cara-cara baru dan inovatif dalam menggunakan teknologi digital untuk pemasaran dan komunikasi yang mencakup realitas virtual (VR) dan *augmented reality* (AR), kecerdasan buatan, dan pembelajaran mesin (*machine learning*). Menurut Jung & Shegai (2023) inovasi pemasaran adalah pengenalan metode baru dalam mempromosikan, mengevaluasi, atau menjual barang/jasa, atau membuat perubahan signifikan dalam desain estetika atau kemasan barang. Sedang pemasaran digital merupakan salah satu pendorong utama inovasi yang mengarah pada daya saing dan pertumbuhan bisnis. Jadi, menurut Jung & Shegai (2023) inovasi pemasaran digital adalah pengenalan metode baru dalam menggunakan platform digital untuk mempromosikan, mengevaluasi, atau menjual barang/jasa. Inovasi ini juga mencakup perubahan signifikan dalam aspek desain estetika atau kemasan produk yang dipasarkan melalui media digital. Pemasaran digital berperan sebagai pendorong utama inovasi dengan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan bisnis,

serta memberikan peluang baru dalam cara barang/jasa dipromosikan kepada konsumen.

Indikator utama inovasi pemasaran digital menurut Jung & Shegai (2023) adalah tingkat keterlibatan pelanggan di media sosial (*like*, komentar, *share*). Sedangkan indikator orientasi pesaing yang dikemukakan oleh Erhan dkk. (2024), yaitu:

1. Bereksperimen dengan aplikasi digital baru.
2. Berusaha mengembangkan aplikasi digital baru
3. Memanfaatkan peluang baru yang ditawarkan oleh aplikasi digital

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja UMKM

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja UMKM adalah sebagai berikut:

Penelitian Bamfo & Kraa (2019) menunjukkan orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM di Ghana. Koefisien nilai untuk orientasi pelanggan adalah 0.298 dengan nilai p-value 0.000, yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan secara statistik signifikan dalam memprediksi kinerja UMKM. Penelitian Domi dkk. (2020) menunjukkan bahwa Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja UKM, dengan koefisien sebesar 0,269, nilai t sebesar 2,265, dan nilai p kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik orientasi pelanggan UKM, maka kinerja UKM akan meningkat secara signifikan. Penelitian Balarabe (2024) menyatakan bahwa Orientasi pelanggan dapat meningkatkan kinerja UKM dengan

meningkatkan kepuasan pelanggan, posisi kompetitif, dan efisiensi operasional. Penelitian ini menekankan bahwa orientasi pasar, yang mencakup orientasi pelanggan, sangat penting untuk menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja UKM. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan pemasaran yang efektif terkait dengan kebutuhan pelanggan dapat secara signifikan mendorong inovasi organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di UKM. Penelitian Allammari dkk. (2024) menyatakan bahwa pengembangan orientasi pelanggan berdampak positif dan langsung terhadap kinerja UKM Maroko, meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan secara lebih efektif. Penelitian D'souza dkk. (2022) menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memengaruhi kinerja UKM secara positif.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat diambil hipotesis bahwa Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Bisnis. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM

2.4.2. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Kinerja UMKM

Penelitian Saleh & Al-Hakimi (2022) menyatakan bahwa orientasi pesaing secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja UKM di sektor manufaktur di Arab Saudi. Penelitian Bamfo & Kraa (2019) menyatakan bahwa orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UMKM di Ghana, namun pengaruh ini tidak signifikan secara statistik. Koefisien nilai untuk orientasi pesaing adalah 0.079 dengan nilai *p-value* 0.095, yang menunjukkan bahwa orientasi pesaing tidak

memberikan kontribusi unik yang signifikan dalam memprediksi kinerja UMKM. Meskipun orientasi pesaing memiliki pengaruh positif, pengaruhnya tidak sekuat orientasi pelanggan. Hal ini mungkin disebabkan oleh tingkat persaingan yang tidak terlalu intens di antara UMKM di Ghana, sehingga pemantauan terhadap pesaing tidak terlalu berdampak besar pada kinerja. Balarabe (2024) menyatakan bahwa orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional, dapat meningkatkan kinerja UKM di Negara Bagian Zamfara. Penelitian O'Dwyer & Gilmore (2019) menemukan bahwa orientasi pesaing memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi, terutama dalam konteks UMKM. Meskipun UMKM cenderung lebih berfokus pada orientasi pelanggan, penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki tingkat orientasi pesaing yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Orientasi pesaing membantu UMKM mengidentifikasi peluang, membandingkan diri dengan pesaing, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat diambil hipotesis bahwa Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Bisnis. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM

2.4.3. Pengaruh Inovasi *Digital marketing* Terhadap Kinerja UMKM

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh Inovasi *Digital marketing* terhadap Kinerja UMKM adalah sebagai berikut:

Penelitian Jung & Shegai (2023) membahas tentang pengaruh inovasi pemasaran digital terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa

inovasi pemasaran digital memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan melalui peningkatan dan pengembangan kemampuan pemasaran, dan efek mediasi ini dimoderasi oleh ukuran perusahaan. Lebih lanjut, efek tidak langsung dari inovasi pemasaran digital pada kinerja perusahaan melalui kemampuan pemasaran lebih besar daripada efek langsungnya.

Penelitian Sharabati dkk. (2024) menunjukkan bahwa inovasi *digital marketing* secara langsung dan tidak langsung (melalui transformasi digital) meningkatkan kinerja UMKM dengan memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat hubungan pelanggan. Penelitian Erhan dkk. (2024) menunjukkan bahwa inovasi pemasaran digital memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam konteks pandemi.

Penelitian Sukriani (2022) membahas tentang pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan Inovasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja Usaha pada UMKM Kuliner di Kota Pekanbaru. Penelitian Sukriani (2022) membahas tentang pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan Inovasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja Usaha pada UMKM Kuliner di Kota Pekanbaru. Penelitian Wahyono & Hutahayan (2021) membahas tentang pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Penelitian Fatimah & Azlina (2021) membahas tentang pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja UKM

Penelitian Lailah & Soehari (2020) membahas tentang pengaruh inovasi

terhadap kinerja usaha, hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada pemilik toko usaha di Pasar Glodok. Di samping itu inovasi dapat memediasi pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja usaha. Penelitian Yasa dkk. (2019) membahas tentang pengaruh Inovasi digital terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi digital memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Penelitian Udriyah dkk. (2019) membahas tentang pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa Orientasi pasar dan inovasi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dimediasi oleh keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa Inovasi Digital memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Bisnis. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Inovasi *Digital marketing* memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM

2.4.4. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Inovasi Digital Marketing

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital marketing* adalah sebagai berikut:

Penelitian Bamfo & Kraa (2019) membahas tentang pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Bisnis melalui Inovasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi memediasi secara parsial hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja UMKM. Artinya, selain orientasi pelanggan secara langsung meningkatkan

kinerja, inovasi juga berperan dalam memperkuat hubungan ini. UMKM yang berorientasi pada pelanggan dan mengimplementasikan inovasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Penelitian Bekata & Kero (2024) membahas tentang pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Bisnis melalui Inovasi Terbuka (*Open Innovation*), hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Terbuka terbukti memediasi sebagian hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja perusahaan. Ini berarti bahwa orientasi pelanggan meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap inovasi terbuka. Penelitian Allammari dkk. (2024) menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki dampak positif dan langsung terhadap kinerja UMKM di Maroko, yang meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan secara lebih efektif. Selain itu, kapabilitas inovasi ditemukan dapat memediasi hubungan tersebut sebagian, yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan merangsang inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja UMKM.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat diambil hipotesis bahwa Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Bisnis melalui Inovasi *Digital Marketing*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital Marketing*

2.4.5. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Inovasi *Digital Marketing*

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh Orientasi Pesaing terhadap Inovasi. Penelitian Odero dkk. (2024) menunjukkan bahwa

orientasi pesaing secara positif mempengaruhi inovasi, khususnya dalam SACCO *Deposit Taking* Kenya. Penelitian Abasido dkk. (2023) menunjukkan bahwa orientasi pesaing secara signifikan mempengaruhi inovasi dalam UKM. Ketika perusahaan selaras dengan pesaing mereka, mereka lebih cenderung mengidentifikasi kesenjangan di pasar dan area untuk perbaikan, yang dapat mengarah pada praktik dan produk inovatif. Mamman & Isaac (2020) menemukan bahwa orientasi pesaing secara signifikan mempengaruhi inovasi di kalangan UKM di Negara Bagian Yobe.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat diambil hipotesis bahwa Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Inovasi *Digital Marketing*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Inovasi *Digital Marketing*

2.4.6. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja UMKM Melalui Inovasi *Digital Marketing*

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital marketing* adalah sebagai berikut:

Penelitian Bamfo & Kraa (2019) membahas tentang pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Bisnis melalui Inovasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi memediasi secara parsial hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja UMKM. Artinya, selain orientasi pelanggan secara langsung meningkatkan kinerja, inovasi juga berperan dalam memperkuat hubungan ini. UMKM yang

berorientasi pada pelanggan dan mengimplementasikan inovasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Penelitian Bekata & Kero (2024) membahas tentang pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Bisnis melalui Inovasi Terbuka (*Open Innovation*), hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Terbuka terbukti memediasi sebagian hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja perusahaan. Ini berarti bahwa orientasi pelanggan meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap inovasi terbuka. Penelitian Allammari dkk. (2024) menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki dampak positif dan langsung terhadap kinerja UMKM di Maroko, yang meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan secara lebih efektif. Selain itu, kapabilitas inovasi ditemukan dapat memediasi hubungan tersebut sebagian, yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan merangsang inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja UMKM.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat diambil hipotesis bahwa Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Bisnis melalui Inovasi *Digital Marketing*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap

Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital Marketing*

2.4.7. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Kinerja UMKM Melalui

Inovasi *Digital Marketing*

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh Orientasi Pesaing terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital marketing* adalah sebagai

berikut:

Penelitian Abasido dkk. (2023) menunjukkan bahwa Orientasi pesaing secara signifikan dan positif memprediksi kinerja UKM di negara bagian Kaduna sedang Inovasi berfungsi sebagai mediator yang meningkatkan dampak orientasi pesaing pada kinerja UKM.

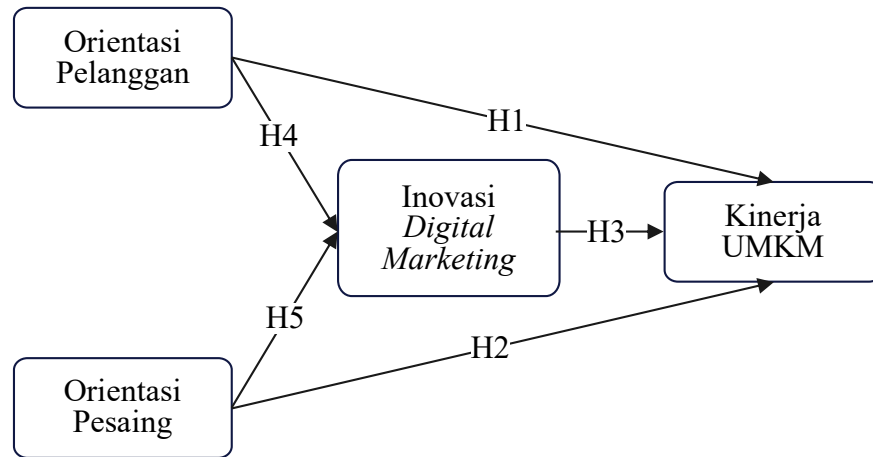
Penelitian D'souza dkk. (2022) menunjukkan bahwa inovasi memediasi hubungan antara orientasi pesaing dan kinerja UKM di Kudus dan Pati, Jawa Timur, Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat diambil hipotesis bahwa Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Bisnis melalui Inovasi *Digital Marketing*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7: Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital Marketing*

2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2022), merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Pada bagian kerangka pemikiran membahas mengenai keterkaitan antar variabel dan posisi penelitian yang diteliti dari beberapa penelitian terdahulu, untuk dijadikan sebagai dasar menyusun kerangka penelitian, paradigma penelitian, serta perumusan hipotesis penelitian. Pemaparan mengenai keterkaitan antar variabel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan Sugiyono (2022), jenis penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah yang dibuat untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, serta pada penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Berdasarkan Sugiyono (2022:8) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian Kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka yang secara umum dikumpulkan melalui beberapa pertanyaan yang terstruktur lalu diubah menjadi bentuk data (Sekaran & Bougie, 2019). Penelitian kuantitatif sering disebut dengan penelitian tradisional, karena sudah digunakan cukup lama dan menjadi tradisi dalam penelitian. Pendekatan kuantitatif berfokus pada pemecahan masalah dengan data numerik (angka) yang kemudian dianalisis menggunakan metode statistik yang sesuai.

Menurut Sugiyono (2022), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian *explanatory* adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi mencakup semua ciri atau atribut dari suatu objek atau objek, serta jumlah yang terdapat pada objek atau objek yang diselidiki (Sugiyono, 2022). Adapun populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah UMKM kuliner binaan DiskopUKM Kota Bandung Jawa Barat. Berdasarkan data dari DiskopUKM Jabar (2023), diketahui jumlah UMKM Kuliner Provinsi Jawa Barat sebanyak 1766 UMKM, dan sebesar 316 UMKM Kuliner Kota Bandung.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Metode Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan jenis *Non probability sampling* dengan teknik *Purposive sampling*. *Non probability sampling* merupakan penarikan sampel yang bersifat subjektif, di mana probabilitas pemilihan elemen-elemen populasi tidak dapat ditentukan. Dalam teknik ini, setiap elemen populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Sudaryono, 2021; Sugiyono, 2022). Pengambilan sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana dan jumlah populasi yang banyak. Sedangkan teknik *Purposive sampling* menurut Sugiyono (2022) adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Adapun kriteria pemilihan sampel untuk penelitian yaitu:

1. UMKM Binaan Dinas Koperasi & Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat khusus Kota Bandung

2. Lama usaha/bisnis minimal 1 tahun
3. Usaha/bisnis tersebut mempunyai media sosial/platform digital
4. Responden yang dipilih merupakan pemilik bisnis UMKM Kuliner
5. UMKM yang menjadi sampel hanya UMKM di Kota Bandung

Menurut Sugiyono (2022) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, peneliti menggunakan Rumus Slovin. Adapun rumus tersebut sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas Toleransi kesalahan e = 10%

sehingga didapatkan hasil jumlah sampel sebagai berikut

$$n = \frac{316}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{316}{1 + 316 (0,10)^2}$$

$$n = \frac{316}{416} = 75,96 \approx 76$$

Berdasarkan hasil perhitungan maka dapat diambil jumlah sampel minimal 76 UMKM Kota Bandung. Peneliti menggunakan 100 UMKM Kuliner Kota Bandung Bandung binaan Dinas Koperasi & Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat dalam rangka memenuhi syarat minimal sampel untuk pengolahan data SEM PLS.

3.3. Sumber dan Jenis Data

3.3.1. Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi

mengenai penelitian terkait. Sumber dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara, observasi, dan kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah responden yang sesuai. Sumber data primer memberikan informasi langsung kepada pengumpul data. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang merupakan pelaku UMKM kuliner di Kota Bandung. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan mengenai orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan inovasi *digital marketing* dan Kinerja UMKM. Data ini bersifat objektif karena diperoleh langsung dari pengalaman, opini, dan kondisi nyata yang dihadapi oleh UMKM dalam menjalankan bisnis mereka.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang mendukung penelitian, seperti:

- a. Laporan dari Dinas Koperasi & Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat terkait perkembangan UMKM kuliner.
- b. Publikasi dari Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai kontribusi UMKM terhadap perekonomian daerah dan nasional.
- c. Studi terdahulu, jurnal ilmiah, buku referensi, dan laporan penelitian yang relevan dengan topik orientasi pasar, kewirausahaan, inovasi digital, dan kinerja UMKM.
- d. Sumber *online* dan berita resmi yang berkaitan dengan perkembangan

inovasi digital dalam dunia bisnis kuliner.

Penggunaan data sekunder ini bertujuan untuk memperkaya analisis, membandingkan temuan penelitian dengan penelitian sebelumnya, serta memberikan konteks lebih luas terhadap hasil yang diperoleh.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah strategis dalam penelitian dengan tujuan utama memperoleh data yang relevan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.

Secara lengkap penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan proses melakukan keterangan untuk tujuan penelitian dengan melakukan tanya jawab secara langsung atau tatap muka antara pewawancara dengan informan (orang yang diwawancarai) yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab secara objektif.

Kuesioner mencakup pertanyaan tentang identitas dan karakteristik responden, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan inovasi *digital marketing* dan Kinerja UMKM (Sugiyono, 2022).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dari dokumen-dokumen yang diberikan oleh perusahaan kepada peneliti.

3.5. Variabel dan Indikator

Definisi operasional dan indikator variabel dalam penelitian ini terlihat pada

Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel Penelitian	Indikator	Sumber	Skala
1	Kinerja UMKM Menurut Hasibuan (2021) Kinerja UMKM adalah suatu hasil kerja yang dicapai pemilik UMKM dalam bentuk pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan keuntungan	1. Jumlah penjualan	Rapih dkk. (2015)	Likert
		2. Jumlah pelanggan		
		3. Jumlah keuntungan		
2.	Orientasi Pelanggan Menurut Narver & Slater (1990), orientasi pelanggan adalah salah satu komponen utama dari orientasi pasar, yang mengacu pada pemahaman mendalam terhadap pelanggan sasaran perusahaan guna menciptakan nilai superior bagi mereka secara berkelanjutan	1. Komitmen pelanggan	Narver & Slater (1990)	Likert
		2. Menciptakan nilai pelanggan		
		3. Memahami kebutuhan pelanggan		
		4. Sasaran kepuasan pelanggan		
		5. Mengukur kepuasan pelanggan		
		6. Layanan purna jual		
3.	Orientasi Pesaing Menurut Narver & Slater (1990) orientasi pesaing adalah pemahaman perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kemampuan dan	1. Staf penjualan berbagi informasi pesaing	Narver & Slater (1990)	Likert
		2. Menanggapi dengan cepat tindakan pesaing		
		3. Manajer puncak mendiskusikan strategi pesaing		

No	Variabel Penelitian	Indikator	Sumber	Skala
	strategi jangka panjang dari pesaing utama saat ini dan pesaing potensial utama.	4. Menargetkan peluang untuk keunggulan kompetitif		
4.	Inovasi <i>Digital marketing</i> adalah perubahan dalam fungsi perusahaan yang berhadapan dengan pasar akibat digitalisasi (Erhan dkk., 2024)	1. Bereksperimen dengan aplikasi digital baru	Erhan dkk. (2024)	Likert
		2. Berusaha mengembangkan aplikasi digital baru		
		3. Memanfaatkan peluang baru yang ditawarkan oleh aplikasi digital		

3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif dengan menggunakan SEM-PLS. Secara lengkap penjelasannya sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan dengan memaparkan atau mendeskripsikan data. Analisis yang memusatkan perhatian pada pertumbuhan dan perkembangan suatu situasi. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memberikan gambaran tentang suatu situasi dengan menggambarkan karakteristik dari objek penelitian, data disajikan dengan menggunakan tabel, grafik meringkas dan menjelaskan data terkait ukuran pemusatan (*central tendency*), dan variasi data maupun bentuk distribusi data, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiarto (2017). Kuesioner menggunakan skala pengukuran berupa skala *likert*. Dalam *scoring* skala *likert* digunakan 5 alternatif jawaban. Responden hanya memberikan tanda checklist (✓) pada masing-masing kolom. Skor yang ditetapkan untuk penilaian

adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala *Likert*

No	Keterangan	Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2022)

Analisis deskriptif digunakan untuk menjawab gambaran/deskripsi mengenai Kinerja UMKM(Y), Orientasi Pelanggan (X1), Orientasi Pesaing (X2) dan Inovasi *Digital marketing* (Z) pada UMKM Kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

3.6.1. Analisis SEM dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali & Latan (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading*.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi

konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik Fornell & Larcker (1981) dalam Ghazali (2021). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan *standarlize loading factor* dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair dkk. (2019) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang

biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk *loading* ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk *loading* > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Hair dkk., 2022).

1. Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent* variabel *coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2. Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *croncbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

4. Analisa Inner Model

Analisa *inner model* biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Hair dkk., 2022). Dalam pengevaluasian *inner model* dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten *independent* tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif.

Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

5. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini, responden yang dilibatkan merupakan individu yang memenuhi kriteria sesuai dengan tujuan studi, yaitu pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang bergerak di bidang kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat. Gambaran umum responden disajikan untuk memberikan konteks awal mengenai karakteristik demografis dan profil usaha responden yang berkontribusi dalam memberikan data penelitian. Karakteristik yang dianalisis meliputi beberapa aspek penting seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, lama usaha berdiri, jumlah karyawan, UMKM dari segi omset per bulan. Informasi ini membantu dalam memahami latar belakang responden dan kemungkinan pengaruhnya terhadap variabel-variabel yang diteliti, seperti orientasi pelanggan, orientasi pesaing, inovasi *digital marketing*, dan kinerja UMKM.

Penyebaran kuisioner dilakukan selama bulan April 2025 sampai awal Mei 2025. Adapun penyebaran kuisioner kepada responden melalui *google form* yang sebarakan melalui beberapa grup whatsapp UMKM Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Jawa Barat. Selain melalui penyebaran kuisioner dengan *google form*, Peneliti juga mendatangi langsung dan melakukan wawancara kepada Pemilik UMKM Kuliner tersebut untuk menyebarkan kuisioner penelitian. Adapun hasil penyebaran kuisioner diperoleh data sebanyak 100 kuesioner yang terdiri dari 100 UMKM Kuliner Kota Bandung Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Jawa Barat untuk diolah pada penelitian ini. Pada Tabel 4.1 dapat terlihat Profil Responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.1 Profil Responden

Karakteristik Responden	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	39	39%
	Laki-laki	61	61%
	Jumlah	100	100%
Usia	≤ 25 tahun	11	11%
	26-35 tahun	24	24%
	36-45 tahun	33	33%
	46-55 tahun	20	20%
	≥ 56 tahun	12	12%
	Jumlah	100	100%
Pendidikan	SD/Sederajat	2	2%
	SMP/ Sederajat	5	5%
	SMA/Sederajat	51	52%
	Diploma	17	17%
	Sarjana	18	18%
	Magister	7	7%
	Jumlah	100	100%
Jenis Usaha	Makanan	72	72%
	Minuman	9	9%
	Makanan dan Minuman	19	19%
	Jumlah	100	100%
Lama Usaha	1-5 tahun	6	6%
	6-10 tahun	65	65%
	>10 tahun	29	29%
	Jumlah	100	100%
Jumlah Tenaga Kerja	≤ 4 tenaga kerja	60	60%
	5 - 19 tenaga kerja	34	34%
	20 - 99 tenaga kerja	6	6%
	≥ 100 tenaga kerja	0	0%
	Jumlah	100	100%
Omset per bulan	< Rp. 10 juta	15	15%
	Rp. 10 juta – 25 juta	22	22%
	Rp. 25 juta – 75 juta	10	10%
	75 juta – 200 juta	5	5%
	Rp. 200 juta - 1 Miliar	43	43%
	> Rp. 1 Miliar	5	5%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 maka dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas pelaku UMKM Kuliner yang menjadi responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 61 orang (61%), sedangkan perempuan berjumlah 39 orang (39%). Hal ini mencerminkan dominasi peran laki-laki dalam mengelola usaha, khususnya di sektor yang diteliti. Meskipun demikian, proporsi perempuan yang cukup besar juga mengindikasikan adanya peran aktif perempuan dalam kegiatan kewirausahaan, yang patut diperhatikan dalam pengembangan strategi manajerial yang inklusif gender.

Dari segi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif, yaitu 36–45 tahun dengan persentase sebesar 33%, diikuti oleh usia 26–35 tahun sebanyak 24%, dan 46–55 tahun sebanyak 20%. Sementara itu, responden usia ≥ 56 tahun berjumlah 12%, dan usia ≤ 25 tahun sebanyak 11%. Distribusi ini mengindikasikan bahwa pelaku usaha mayoritas berada pada usia matang yang secara psikologis dan manajerial memiliki kesiapan dalam menjalankan usaha. Hal ini mendukung efektivitas dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional usaha.

Tingkat pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan lulusan SMA/ sederajat, yaitu sebanyak 51 orang (52%). Disusul oleh lulusan sarjana sebanyak 18 orang (18%) dan diploma sebanyak 17 orang (17%). Sementara itu, lulusan magister hanya 7 orang (7%), SMP/ sederajat 5 orang (5%), dan SD/ sederajat hanya 2 orang (2%). Pola ini mencerminkan bahwa pendidikan menengah masih menjadi jenjang umum di kalangan pelaku usaha, meskipun tingkat pendidikan tinggi (diploma ke atas) mulai menunjukkan tren

peningkatan. Hal ini dapat berimplikasi terhadap perbedaan dalam adopsi strategi manajemen dan inovasi bisnis.

Berdasarkan jenis usaha, sebagian besar responden menjalankan usaha di bidang makanan sebanyak 72 orang (72%), sementara usaha minuman hanya 9% dan gabungan makanan dan minuman sebanyak 19%. Ini menunjukkan bahwa sektor makanan masih menjadi pilihan utama dalam kegiatan usaha mikro dan kecil, kemungkinan karena permintaan pasar yang stabil serta margin keuntungan yang menjanjikan. Dominasi jenis usaha ini perlu menjadi perhatian dalam merancang strategi pemasaran, pengelolaan bahan baku, serta inovasi produk.

Dari segi lama usaha, mayoritas responden telah menjalankan usahanya selama 6–10 tahun, dengan jumlah 65 orang (65%). Usaha dengan durasi lebih dari 10 tahun sebanyak 29 orang (29%), dan hanya 6% yang baru menjalankan usaha selama 1–5 tahun. Data ini menunjukkan tingkat keberlangsungan usaha yang cukup tinggi, menandakan adanya daya tahan dan adaptasi pelaku usaha terhadap tantangan pasar. Rentang waktu ini juga berpengaruh terhadap akumulasi pengalaman manajerial yang akan berdampak pada pengambilan keputusan bisnis yang lebih rasional.

Jika dilihat dari jumlah tenaga kerja, sebanyak 60% responden memiliki ≤ 4 tenaga kerja, 34% memiliki antara 5–19 tenaga kerja, dan hanya 6% yang mempekerjakan antara 20–99 tenaga kerja. Tidak ada responden yang memiliki ≥ 100 tenaga kerja. Artinya, mayoritas usaha tergolong usaha mikro hingga kecil, dengan struktur organisasi yang sederhana. Kecilnya skala tenaga kerja ini menunjukkan perlunya strategi efisiensi, pelatihan, serta teknologi yang adaptif agar produktivitas usaha tetap terjaga meski dengan sumber daya manusia yang

terbatas.

Dari segi omzet penjualan per bulan, mayoritas responden memiliki omzet bulanan antara Rp. 200 juta hingga Rp. 1 Miliar, dengan jumlah 43 responden (43%), menunjukkan potensi pasar yang luas dan pertumbuhan usaha yang pesat. Sementara itu, 22 responden (22%) memiliki omzet antara Rp. 10 juta hingga Rp. 25 juta, mengindikasikan adanya usaha dengan omzet stabil. Sebanyak 15 responden (15%) memiliki omzet di bawah Rp. 10 juta, yang mungkin mencerminkan usaha yang masih dalam tahap perkembangan. Kelompok dengan omzet antara Rp. 25 juta hingga Rp. 75 juta hanya terdiri dari 10 responden (10%), dan 5 responden (5%) memiliki omzet antara Rp. 75 juta hingga Rp. 200 juta. Hanya 5 responden (5%) yang memiliki omzet lebih dari Rp. 1 Miliar, hal ini menggambarkan bahwa usaha kuliner dengan skala besar belum dominan di kalangan UMKM.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi aktual kinerja UMKM berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan yaitu jumlah penjualan, jumlah pelanggan dan jumlah keuntungan. Secara lengkap dapat terlihat pada Tabel 4.2.

4.2.1.1. Analisis Deskriptif Kinerja UMKM

Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Kinerja UMKM

Pernyataan	Frekuensi					Total Skor	Nilai Mean	Kategori
	STS	TS	C	S	SS			
Y.1	2	11	33	35	19	325	3,25	Sedang
Y.2	0	10	21	28	41	379	3,79	Tinggi
Y.3	0	10	22	43	25	361	3,61	Tinggi
Total Skor						1065	Tinggi	

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, maka dapat diketahui total skor untuk analisis deskriptif variabel kinerja UMKM adalah sebesar 1065 di mana termasuk kategori tinggi. Nilai total skor tertinggi adalah sebesar 379, ada pada indikator pertumbuhan pelanggan. Sedangkan nilai skor terendah terdapat pada indikator jumlah penjualan dengan total skor 325. Hasil analisis deskriptif variabel kinerja UMKM Kuliner di Kota Bandung secara keseluruhan berada pada kategori tinggi. Hal ini ditunjang oleh pertumbuhan jumlah UMKM kuliner di Kota Bandung yang terus berkembang, kaitannya dalam hal jumlah usaha Kuliner. Di samping itu meningkatnya jumlah konsumen dan peningkatan daya beli masyarakat berkontribusi pada kinerja yang tinggi karena UMKM kuliner di Bandung sangat responsif terhadap perubahan tren pasar, misalnya, dengan menyesuaikan dengan preferensi makanan sehat, ramah lingkungan, atau menu berbasis diet atau menu kekinian tertentu yang banyak diminati masyarakat saat ini sehingga jumlah pelanggan meningkat. Namun apabila melihat dari kinerja bisnis UMKM Kuliner dari masa sebelum covid dan masa setelah covid ada perbedaan yang cukup besar, di mana masa sebelum covid omset jauh lebih tinggi dibandingkan dengan masa pemulihan setelah covid. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2025), yang menyebutkan bahwa pandemi COVID-19

menyebabkan penurunan omzet 70% UMKM kuliner di Bandung pada 2020-2021. Selain itu, Hakim (2025)) juga menyatakan bahwa UMKM yang mengadopsi sistem pemasaran mandiri melalui Instagram dan WhatsApp mengalami peningkatan laba bersih rata-rata 18%, dengan pertumbuhan pelanggan tetap 25% lebih tinggi dibandingkan pengguna platform lainnya. . Hakim (2025).

4.2.1.2. Analisis Deskriptif Orientasi Pelanggan

Analisis deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan kecenderungan responden dalam merespons indikator-indikator orientasi pelanggan. Pendekatan deskriptif ini penting untuk mengetahui bagaimana persepsi dan sikap pelaku usaha, khususnya UMKM, dalam menerapkan orientasi pelanggan dalam UMKM Kuliner.

Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Orientasi Pelanggan

Pernyataan	Frekuensi					Total Skor	Nilai Mean	Kategori
	STS	TS	C	S	SS			
X1.1	0	10	11	34	45	403	4,03	Tinggi
X1.2	0	11	12	29	48	402	4,02	Tinggi
X1.3	0	8	13	31	48	406	4,06	Tinggi
X1.4	0	10	13	37	40	394	3,94	Tinggi
X1.5	0	11	20	27	42	380	3,80	Tinggi
X1.6	0	5	20	22	53	403	4,03	Tinggi
Total Skor						2388		Tinggi

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, maka dapat diketahui total skor untuk analisis deskriptif variabel orientasi pelanggan adalah sebesar 2388, di mana termasuk kategori tinggi, Nilai total skor tertinggi sebesar 406, yang ada pada indikator memahami kebutuhan pelanggan. Sedangkan nilai skor terkecil adalah sebesar 380,

terdapat pada indikator mengukur kepuasan pelanggan. Orientasi pelanggan yang tinggi menggambarkan bahwa sebuah organisasi atau bisnis, dalam konteks penelitian Anda UMKM, memiliki fokus dan komitmen yang kuat untuk memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan secara mendalam. Hal ini berarti UMKM tersebut secara aktif mengumpulkan informasi tentang pelanggan, menyesuaikan produk atau layanan sesuai dengan preferensi pelanggan, serta berupaya memberikan nilai tambah yang dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

4.2.1.3. Analisis Deskriptif Orientasi Pesaing

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Orientasi Pesaing

Pernyataan	Frekuensi					Total Skor	Nilai Mean	Kriteria
	STS	TS	C	S	SS			
X2.1	0	7	14	38	41	399	3,99	Tinggi
X2.2	1	7	15	34	43	396	3,96	Tinggi
X2.3	1	9	17	34	39	384	3,84	Tinggi
X2.4	0	8	18	27	47	395	3,95	Tinggi
Total Skor						1574		Tinggi

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, maka dapat diketahui total skor untuk analisis deskriptif variabel Orientasi Pesaing adalah sebesar 1574 di mana termasuk kategori tinggi, Nilai total skor tertinggi adalah sebesar 399, ada pada indikator staff penjualan berbagi informasi pesaing. Total skor terendah yaitu 384 yang berada pada indikator Manajer puncak mendiskusikan strategi pesaing. UMKM dengan orientasi pesaing yang tinggi secara aktif memantau pergerakan pesaing, menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing, serta menyesuaikan strategi bisnisnya untuk menjaga atau meningkatkan posisi kompetitifnya. Sikap ini mendorong UMKM untuk lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi persaingan,

sehingga mampu mengambil keputusan yang tepat untuk memenangkan persaingan pasar dan memaksimalkan peluang bisnis. Dengan demikian, orientasi pesaing yang tinggi mencerminkan kemampuan UMKM dalam merespon dinamika kompetitif secara proaktif dan strategis.

4.2.1.4. Analisis Deskriptif Inovasi *Digital Marketing*

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Inovasi *Digital Marketing*

Pernyataan	Frekuensi					Total Skor	Nilai Mean	Kriteria
	STS	TS	C	S	SS			
M.1	0	4	18	34	44	400	4,00	Tinggi
M.2	0	7	14	36	43	401	4,01	Tinggi
M.3	0	6	14	35	45	405	4,05	tinggi
Total Skor						1206	Tinggi	

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, maka dapat diketahui total skor untuk analisis deskriptif variabel Inovasi *Digital marketing* adalah sebesar 1206 di mana termasuk kategori tinggi, Nilai total skor tertinggi sebesar 405 yang terdapat pada indikator memanfaatkan peluang baru yang ditawarkan oleh aplikasi digital. Sedangkan total skor terendah yaitu 400 dengan kategori tinggi, yang memiliki indikator yaitu bereksperimen dengan aplikasi digital baru. Inovasi *digital marketing* Menurut Ningsih & Tjahjono (2024) inovasi pemasaran digital adalah penerapan teknologi digital terbaru dan strategi kreatif untuk mempromosikan produk atau layanan yang mencakup penggunaan platform digital seperti media sosial, mesin pencari, pemasaran email, dan situs web untuk menjangkau audien yang lebih luas, serta memanfaatkan analisis data, otomatisasi pemasaran, dan personalisasi konten untuk meningkatkan keterlibatan dan konversi. Inovasi ini membantu bisnis tetap responsif terhadap

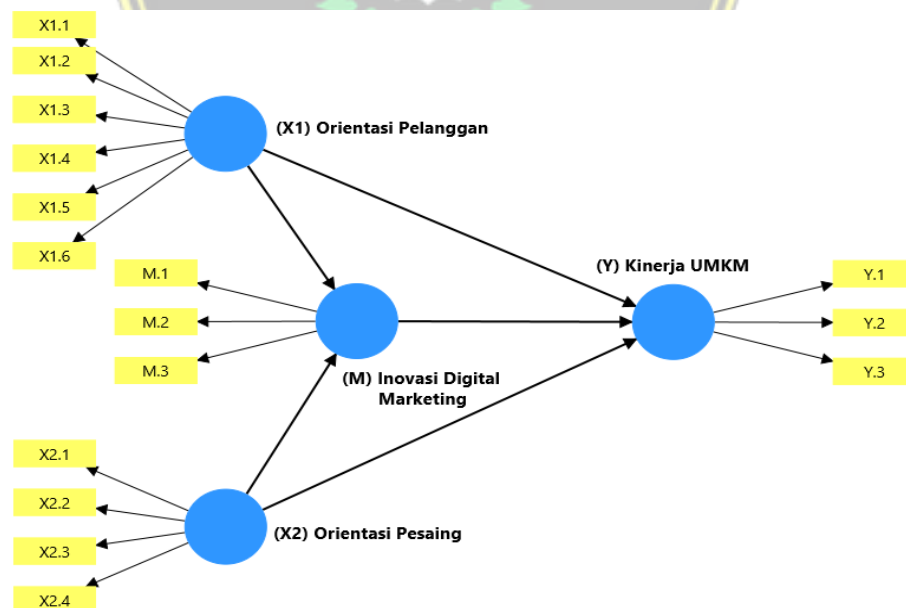
perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, serta meningkatkan daya saing mereka.

UMKM kuliner yang tinggi menggambarkan kemampuan dan keseriusan pelaku usaha dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengembangkan strategi pemasaran yang kreatif dan efektif. Inovasi *digital marketing* juga mencerminkan adaptasi UMKM kuliner terhadap tren *digital marketing* yang terus berkembang, sehingga mampu menghadirkan pengalaman berbelanja yang lebih mudah, cepat, dan personal bagi konsumen.

4.2.2. Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan *SmartPLS 4.1*, Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model yaitu model pengukuran *outer model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas dan model pengukuran *inner model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.2.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)



Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.1 Model Pengukuran

Tahapan awal sebelum pengujian model pengukuran adalah membuat estimasi model yang dapat dilihat pada Gambar 4.1. Pengujian model pengukuran atau *measurement model* dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Evaluasi model pengukuran dengan *convergent validity*, *internal consistency*, dan *discriminant validity*

4.2.2.2. Evaluasi Model (*outer model*)

Dalam analisis model pengukuran (*outer model*) telah diukur dengan *convergent validity* dengan parameter loadings dan AVE, *internal consistency reliability* dengan parameter composite reliability dan *cronbach's alpha*, dan *discriminant validity* dengan parameter HTMT dan *fornell larcker* yang akan dijelaskan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Evaluasi Model Pengukuran Outer Model

Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Nilai Loading Factor (> 0,70)	Nilai AVE (> 0,50)	Composite Reliability (> 0,70)	Cronbach's alpha (> 0,70)
Orientasi Pelanggan	X1.1	0.785	0,643	0,915	0,889
	X1.2	0.809			
	X1.3	0.812			
	X1.4	0.793			
	X1.5	0.788			
	X1.6	0.824			
Orientasi Pesaing	X2.1	0.871	0,746	0,922	0,886
	X2.2	0.891			
	X2.3	0.875			
	X2.4	0.816			
Inovasi Digital Marketing	M.1	0.869	0,755	0,885	0,838
	M.2	0.865			
	M.3	0.874			
Kinerja UMKM	Y.1	0.833	0,720	0,885	0,806
	Y.2	0.875			
	Y.3	0.837			

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis evaluasi *outer model*, seluruh indikator pada keempat variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan dalam model pengukuran. Pada variabel Orientasi Pelanggan (X1), terdiri dari enam indikator (X1.2 hingga X1.6) menunjukkan nilai *loading factor* > 0.70 sehingga dapat dikatakan valid. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.643 mengindikasikan bahwa lebih dari 64% varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Orientasi Pelanggan. Selain itu, nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0.915 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.889 yang berarti > 0,70, dimana menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas internal yang sangat baik, sehingga layak digunakan dalam model struktural.

Pada variabel Orientasi Pesaing (X2), yang terdiri dari empat indikator (X2.1 hingga X2.4) juga menunjukkan validitas konvergen > 0,70 sehingga dapat dikatakan valid. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,746 > 0,50 mengindikasikan bahwa lebih dari 74% varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Orientasi Pesaing. Nilai CR sebesar 0.922 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.886 memperkuat bukti bahwa indikator-indikator tersebut reliabel dalam mengukur konstruk ini karena memiliki nilai > 0,70.

Sementara itu, uji validitas tercermin dari nilai *loading factor* dan nilai AVE. Variabel mediasi Inovasi *Digital marketing* (M) yang diukur melalui tiga indikator (M.1 hingga M.3), masing-masing memiliki nilai *loading factor* > 0,70. Nilai AVE tercatat sebesar 0.755 > 0,50, mengindikasikan bahwa lebih dari 75% varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Inovasi *Digital Marketing*. Sehingga dapat dikatakan seluruh indikator dalam variabel inovasi *digital marketing* valid. Sedangkan untuk melihat uji reliabilitas menggunakan nilai CR dan *Cronbach's*

Alpha. Adapun nilai CR sebesar 0.885 dan *Cronbach's Alpha* sebesar $0.838 > 0,70$ dimana menunjukkan bahwa konstruk Inovasi *Digital marketing* telah memenuhi syarat reliabel.

Terakhir, variabel Kinerja UMKM (Y) juga menunjukkan hasil yang sangat baik dari sisi validitas dan reliabilitas. Ketiga indikator (Y.1 hingga Y.3) memiliki *loading factor* di atas 0.85, menunjukkan bahwa masing-masing indikator merepresentasikan konstruk dengan sangat baik dan valid karena memiliki nilai $> 0,70$. Nilai AVE sebesar 0.747 dan $> 0,70$, di mana mengindikasikan bahwa lebih dari 74% varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Kinerja UMKM. Selain itu, nilai CR sebesar 0.899 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.832 memperkuat bahwa konstruk ini sangat reliabel dan layak digunakan dalam penelitian. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang sangat memadai, sehingga dapat digunakan dalam tahap analisis model struktural selanjutnya.

Tabel 4.7 Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

	Inovasi <i>Digital Marketing</i>	Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Kinerja UMKM
Inovasi <i>Digital Marketing</i>	0,869			
Orientasi Pelanggan	0,496	0,802		
Orientasi Pesaing	0,682	0,363	0,864	
Kinerja UMKM	0,628	0,566	0,574	0,849

Sumber: Data diolah, 2025

Uji validitas diskriminan menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki keunikan dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual. Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi dengan baik. Secara lebih rinci, konstruk Inovasi

Digital marketing memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,869, yang lebih besar daripada korelasinya dengan Orientasi Pelanggan (0,496), Orientasi Pesaing (0,682), dan Kinerja UMKM (0,628). Konstruk Orientasi Pelanggan memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,802, juga lebih tinggi daripada korelasinya dengan Inovasi *Digital marketing* (0,496), Orientasi Pesaing (0,363), dan Kinerja UMKM (0,566). Begitu pula dengan konstruk Orientasi Pesaing, yang menunjukkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,864, melebihi korelasinya dengan konstruk lainnya. Terakhir, konstruk Kinerja UMKM memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,849, yang juga lebih besar daripada korelasinya dengan ketiga konstruk lain.

Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang memadai, sesuai dengan kriteria *Fornell-Larcker* yang mensyaratkan bahwa nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, keempat konstruk dalam penelitian ini dapat dikatakan diskrit secara konseptual dan empiris, serta layak untuk dilanjutkan dalam analisis model struktural (*inner model*).

Tabel 4.8 Hasil Uji *Heterotrait-monotrait Ratio* (HTMT) - Matrix

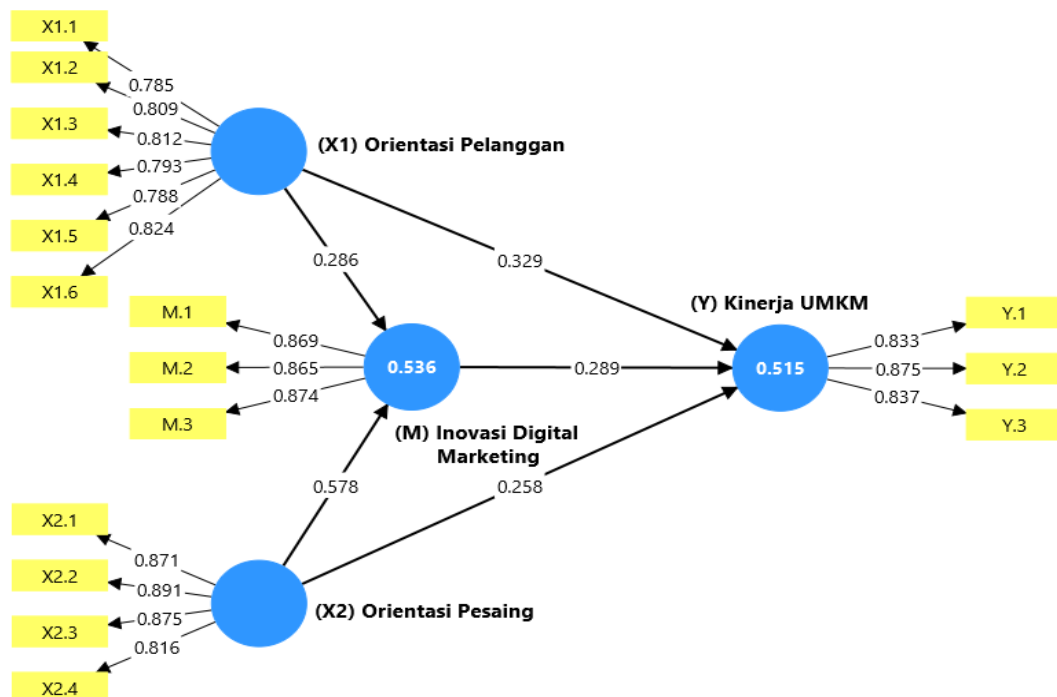
	Inovasi <i>Digital Marketing</i>	Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Kinerja UMKM
Inovasi <i>Digital Marketing</i>				
Orientasi Pelanggan	0,572			
Orientasi Pesaing	0,786	0,409		
Kinerja UMKM	0,753	0,660	0,682	

Sumber: Data diolah, 2025

Pengujian validitas diskriminan juga diperkuat melalui pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), yang merupakan metode evaluasi yang lebih sensitif dibandingkan *Fornell-Larcker* dalam mendeteksi korelasi tinggi antar konstruk. Hasil uji HTMT ditampilkan pada Tabel 4.8 dan menunjukkan bahwa

semua nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas 0.90, sebagaimana direkomendasikan oleh Henseler dkk. (2015), atau di bawah 0.85 untuk pengujian yang lebih konservatif. Secara lebih rinci, nilai HTMT antara konstruk Inovasi *Digital marketing* (M) dan Orientasi Pelanggan (X1) adalah sebesar 0,572, nilai antara M dan Orientasi Pesaing (X2) sebesar 0,786, serta antara M dan Kinerja UMKM (Y) sebesar 0,753. Seluruh nilai tersebut masih berada jauh di bawah batas maksimal yang diperkenankan, mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat dibedakan satu sama lain secara empiris. Selanjutnya, nilai HTMT antara Orientasi Pelanggan (X1) dan Orientasi Pesaing (X2) adalah 0,409, antara X1 dan Kinerja UMKM (Y) sebesar 0,660, serta antara X2 dan Kinerja UMKM (Y) sebesar 0,682.

Seluruh nilai tersebut mengonfirmasi adanya validitas diskriminan yang memadai antar pasangan konstruk yang diuji. Hasil HTMT ini mendukung temuan dari uji *Fornell-Larcker* sebelumnya, bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian memiliki validitas diskriminan yang kuat dan dapat diinterpretasikan secara terpisah. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk tidak mengalami tumpang tindih secara konseptual maupun empiris, sehingga layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam model struktural (*inner model*).



Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.2 Evaluasi Outer Model

Hasil evaluasi model PLS *Algorithm*, menunjukkan bahwa nilai *outer loading* semua indikator variabel penelitian adalah lebih dari 0.70. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator dalam variabel penelitian ini valid dan reliabel, maka tidak ada indikator yang perlu dieliminasi.

4.2.2.3. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya *Coefficient of Determination (R-square)*, *Effect Size (F-square)*, Model fit, *Predictive Relevance (Q-square)*, dan Uji Hipotesis.

4.2.2.3.1. Uji *Coefficient of Determination (R-square)*

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut Hair dkk. (2022) nilai *R-*

square 0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (kuat, moderat dan lemah).

Tabel 4.9 Tabel Hasil Uji *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Inovasi Digital Marketing	0,536	0,527
Kinerja UMKM	0,515	0,500

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji R² menunjukkan bahwa variabel-variabel seperti orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan inovasi *digital marketing* memiliki pengaruh terhadap kinerja UMKM, dengan nilai R² sebesar 0,515, hal ini berarti dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh moderat/sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa sebanyak 51,5% dari variabilitas dalam *marketing performance* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor tersebut, sementara sisanya, sebesar 48,5%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Selain itu, orientasi pelanggan dan orientasi pesaing juga memengaruhi inovasi *digital marketing*, dengan nilai R² sebesar 0,536, menunjukkan pengaruh yang moderat/sedang. Hal ini menggambarkan bahwa sekitar 53,6% variabilitas dalam inovasi *digital marketing* dapat dijelaskan oleh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, sementara 46,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam analisis.

4.2.2.4. *Effect Size (f-Square)*

Peneliti akan mengevaluasi pengaruh substantif dari variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel eksogen melalui nilai F₂. Besarnya pengaruh substantif dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori berdasarkan nilai F₂, yaitu 0,02

(pengaruh kecil), 0,15 (pengaruh sedang), dan 0,35 (pengaruh besar) secara berturut-turut. Berikut adalah data nilai F2 yang diperoleh dari tabel:

Tabel 4.10 Hasil Uji *F Square*

	<i>f-square</i>
Inovasi <i>Digital Marketing</i> -> Kinerja UMKM	0,080
Orientasi Pelanggan -> Inovasi <i>Digital Marketing</i>	0,153
Orientasi Pelanggan -> Kinerja UMKM	0,168
Orientasi Pesaing -> Inovasi <i>Digital Marketing</i>	0,626
Orientasi Pesaing -> Kinerja UMKM	0,073

Sumber: Data diolah, 2025

Uji *f-square* dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Berdasarkan Tabel 4.10, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Orientasi Pesaing memiliki pengaruh terbesar terhadap Inovasi *Digital Marketing*, dengan nilai *f-square* sebesar 0,626 yang termasuk kategori besar, menandakan kontribusi yang sangat kuat. Sementara itu, pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Inovasi *Digital marketing* dan terhadap Kinerja UMKM masing-masing menunjukkan nilai *f-square* sebesar 0,153 dan 0,168, yang keduanya termasuk dalam kategori sedang, mengindikasikan kontribusi yang cukup berarti. Di sisi lain, pengaruh Inovasi *Digital marketing* terhadap Kinerja UMKM memiliki nilai *f-square* sebesar 0,080, sedangkan Orientasi Pesaing terhadap Kinerja UMKM sebesar 0,073, keduanya berada pada kategori kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa peran terbesar dalam mendorong inovasi digital berasal dari orientasi pesaing, sementara pengaruh terhadap kinerja UMKM lebih banyak dimediasi oleh variabel lain, khususnya melalui inovasi digital.

4.2.2.5. Hasil uji *Predictive relevance* (Q^2 Square/ Q^2)

Uji Q -square merupakan suatu cara untuk menguji *predictive relevance*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang *predictive relevance* (Latan & Ghozali, 2022). Dengan menggunakan indeks *communality* dan *redudancy* dapat mengestimasi kualitas model struktural penelitian. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness of fit model* jika Nilai $Q^2 > 0$ membuktikan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q^2 < 0$ membuktikan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* dan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori berdasarkan nilai, yaitu 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat) (Hair dkk., 2022)

Tabel 4.11 Hasil Uji *Predictive relevance* (Q -Square)

	Q^2 predict
Inovasi <i>Digital Marketing</i>	0.511
Kinerja UMKM	0.437

Sumber: Data diolah, 2025

Uji *predictive relevance* (Q^2 predict) dilakukan untuk menilai sejauh mana model struktural memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk endogen. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa konstruk Inovasi *Digital marketing* memiliki nilai Q^2 sebesar 0,511, sedangkan konstruk Kinerja UMKM memiliki nilai Q^2 sebesar 0,437. Kedua nilai ini berada jauh di atas ambang batas 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap kedua konstruk tersebut. Nilai Q^2 sebesar 0,511 pada Inovasi *Digital marketing* menunjukkan bahwa variabel-variabel eksogen dalam model dapat secara

signifikan memprediksi inovasi digital yang dilakukan oleh UMKM. Demikian pula, nilai Q^2 sebesar 0,437 pada Kinerja UMKM mencerminkan bahwa konstruk- konstruk prediktornya mampu menjelaskan varians yang cukup besar terhadap performa UMKM. Dengan demikian, model penelitian ini dinilai memiliki kualitas prediktif yang baik dan dapat diandalkan dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

Tabel 4.12 Hasil Uji Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,064	0,064

Sumber: Data diolah, 2025

Evaluasi model fit dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keseluruhan model struktural yang dibangun sesuai dengan data yang diamati. Salah satu indikator yang digunakan dalam pengukuran ini adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), di mana nilai SRMR yang lebih kecil dari 0,08 menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik (Hu & Bentler, 1999; McNeish, 2023). Berdasarkan Tabel 4.12, diketahui bahwa nilai SRMR untuk *Saturated Model* dan *Estimated Model* adalah sebesar 0,064, yang berarti bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria model fit. Nilai tersebut menunjukkan bahwa selisih antara matriks kovarians yang diprediksi oleh model dan matriks kovarians aktual relatif kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan dapat diterima secara statistik. Dengan demikian, model layak untuk dijadikan dasar dalam interpretasi hubungan antar variabel yang telah diuji.

4.2.3. Hasil Uji Hipotesis

4.2.3.1. *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

Model struktural PLS diterapkan pada variabel dependen dan independen, di mana nilai koefisien untuk variabel independen digunakan. Signifikansi dari setiap rute ditentukan menggunakan nilai t-statistik. Untuk menentukan relevansi prediksi model dengan konteks model struktural, kita dapat memeriksa hubungan t-statistik antara variabel dependen dan independen untuk koefisien jalur yang ditampilkan dalam output *SmartPLS* 4.1 berikut:

Tabel 4.13 Pengujian Hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
IDM -> Kinerja UMKM	0,289	0,281	0,103	2,807	0,003
Or.Pelanggan -> IDM	0,286	0,287	0,075	3,804	0,000
Or.Pelanggan -> Kinerja UMKM	0,329	0,336	0,098	3,371	0,000
Or.Pesaing -> IDM	0,578	0,579	0,074	7,834	0,000
Or.Pesaing -> Kinerja UMKM	0,258	0,257	0,105	2,458	0,007

Sumber: Data diolah, 2025

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan struktural antara variabel laten. Adapun pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antar variabel dilakukan dengan membandingkan nilai *p-value* dengan *alpha* (0.05) atau t-statistik yang lebih besar dari 1,96 (untuk tingkat kepercayaan 95%). *P-value* dan t-statistik diperoleh dari output *SmartPLS* menggunakan metode *bootstrapping*. Pengujian ini bertujuan untuk menguji hipotesis berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil output pengujian hipotesis dapat dilihat bahwa nilai t statistik sebesar $3,371 > 1,96$ dan memiliki nilai p value sebesar $0,000 < 0,05$. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM. Hal ini menandakan bahwa Semakin tinggi Orientasi Pelanggan maka semakin tinggi juga Kinerja UMKM. Sehingga hipotesis *Orientasi Pelanggan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM (H1) dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Orientasi Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil output pengujian menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat bahwa nilai t sebesar $2,458 > 1,96$ dan p value sebesar $0,007 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM. Semakin tinggi orientasi pesaing maka mempengaruhi Kinerja UMKM. Sehingga hipotesis Orientasi Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM (H2) dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Inovasi *Digital marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM.

Berdasarkan hasil output pengujian dapat dilihat bahwa nilai t statistik sebesar $2,807 > 1,96$ dan p value sebesar $0,003 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa Inovasi *Digital marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM. Semakin tinggi Inovasi *Digital*

marketing maka mempengaruhi Kinerja UMKM. Sehingga hipotesis Inovasi *Digital marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM (H3) dapat diterima.

4. 4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi *Digital Marketing*.

Berdasarkan hasil output pengujian dapat dilihat bahwa nilai t statistik yang didapatkan sebesar $3,804 > 1,96$ dan *p value* sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi *Digital Marketing*. Semakin tinggi Orientasi Pelanggan maka mempengaruhi Inovasi *Digital Marketing*. Sehingga hipotesis Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi *Digital marketing* (H4) dapat diterima.

5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Orientasi Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi *Digital Marketing*.

Berdasarkan hasil output pengujian dapat dilihat bahwa nilai t statistik sebesar $7,834 > 1,96$ dan *p value* sebesar $0.033 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa Orientasi Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi *Digital Marketing*. Semakin tinggi orientasi pesaing maka mempengaruhi Inovasi *Digital Marketing*. Sehingga hipotesis Orientasi Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi *Digital marketing* (H5) dapat diterima.

4.2.3.2. Hasil Uji Hipotesis Variabel Mediasi

Hasil uji mediasi dapat diketahui yaitu dengan cara membandingkan nilai *direct effect* dengan *indirect effect* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut. Berikut adalah tabel untuk melihat mediasi antar variabel:

Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> M -> Y	0,082	0,082	0,039	2,127	0,017
X2 -> M -> Y	0,167	0,162	0,061	2,719	0,003

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.14, maka dapat diketahui bahwa:

1. Pengujian Variabel Intervening 1

Tabel 4.14, menunjukkan bahwa Inovasi *Digital marketing* mampu memediasi pengaruh antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM, hal tersebut dibuktikan dengan *specific indirect effect* dengan nilai *p-value* sebesar $0,017 < 0,05$ pada taraf signifikansi 5%. Sehingga hipotesis Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM melalui inovasi *digital marketing* (H6) dapat diterima.

2. Pengujian Variabel Intervening 2

Tabel 4.14, juga menunjukkan bahwa Inovasi *Digital marketing* mampu memediasi pengaruh antara orientasi pesaing terhadap kinerja UMKM, hal tersebut dibuktikan dengan *specific indirect effect* dengan nilai *p-value* sebesar $0,003 < 0,05$ pada taraf signifikansi 5%. Sehingga hipotesis Orientasi Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM melalui inovasi *digital marketing* (H7) dapat diterima.

4.3. Pembahasan

Pada konteks ini membahas mengenai hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian untuk membahas keterkaitan serta pengaruh antar variabel dalam penelitian ditunjang dengan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian.

4.3.1. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja UMKM. Hal ini terbukti dari hasil uji hipotesis (H1) yang terbukti berpengaruh signifikan. Orientasi pelanggan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja UMKM, terutama dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan operasional mereka. Dalam konteks UMKM, orientasi pelanggan tidak hanya mencakup upaya untuk memahami kebutuhan pasar tetapi juga kemampuan untuk merespons perubahan yang terjadi dalam permintaan pelanggan dengan cepat dan efisien.

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dapat meningkatkan kinerja finansial UMKM dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja operasional dan keberlanjutan usaha (Narver & Slater, 1990). Allammari dkk. (2024), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Orientasi pelanggan secara positif dan langsung berdampak pada kinerja UKM Maroko dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Orientasi pelanggan secara signifikan mempengaruhi kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) dalam pembuatan pakan ternak di Kenya. (Allammari dkk., 2024). Balarabe (2024)

menyatakan bahwa Orientasi pelanggan dapat meningkatkan kinerja UKM dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, posisi kompetitif, dan efisiensi operasional. Penelitian ini menekankan bahwa orientasi pasar, yang mencakup orientasi pelanggan, sangat penting untuk menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja UKM.

Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya orientasi pelanggan bagi peningkatan kinerja UMKM khususnya UMKM Kuliner Kota Bandung. Oleh karena itu, UMKM yang ingin berkembang perlu meningkatkan orientasi pelanggan dengan memperhatikan indikator-indikator: (1) Komitmen pelanggan, Komitmen pelanggan memperkuat loyalitas dan pembelian ulang, yang sangat penting untuk stabilitas pendapatan dan pertumbuhan UMKM. Komitmen ini tercipta melalui hubungan yang erat dan komunikasi yang intensif antara UMKM dan pelanggan (Fatonah dkk., 2021; Febriansyah & Prabowo, 2023). (2) Menciptakan nilai pelanggan, Dengan menciptakan nilai pelanggan, UMKM dapat meningkatkan daya saing, pertumbuhan bisnis, dan memiliki diferensiasi (Irwan dkk., 2023; Tingal & Situmorang, 2024). (3) Memahami kebutuhan pelanggan. Kemampuan memahami pelanggan terutama kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan pelanggan yang akan datang guna menciptakan kepuasan bagi pelanggan (Narver & Slater, 1990). (4) Sasaran kepuasan pelanggan, Menetapkan sasaran kepuasan pelanggan mendorong UMKM untuk terus memperbaiki kinerja internal dan kualitas layanan. Sasaran ini menjadi tolok ukur dalam mengevaluasi apakah layanan dan produk sudah memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. (5) Mengukur kepuasan pelanggan, Melalui pengukuran kepuasan pelanggan secara rutin, UMKM dapat

memperoleh masukan objektif untuk pengambilan keputusan bisnis yang lebih akurat. Data ini berguna untuk mengidentifikasi kelemahan layanan dan produk, serta merancang strategi peningkatan yang berdampak langsung pada kinerja usaha.

(6) Layanan purna jual, dengan layanan purna jual yang baik, seperti jaminan penggantian makanan/minuman jika basi atau tidak sesuai, atau layanan bantuan setelah pembelian, meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Layanan ini juga memperpanjang siklus hubungan pelanggan dan membuka peluang *upselling* atau *repeat order*, yang secara signifikan memperkuat kinerja finansial UMKM.

4.3.2. Pengaruh Orientasi Pesaing terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa orientasi pesaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja UMKM. Hal ini terbukti dari hasil uji hipotesis (H2) yang terbukti berpengaruh signifikan. Menurut Peng & Shao (2021), orientasi pesaing berhubungan positif dengan kinerja UMKM dalam hal inovasi produk dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Mereka menyatakan bahwa orientasi pesaing yang tinggi membantu UMKM untuk lebih cepat beradaptasi dengan tren pasar dan meningkatkan daya saing mereka. Selain itu, mereka juga menemukan bahwa orientasi pesaing dapat memperbaiki pengelolaan saluran distribusi dan pemasaran, yang secara langsung meningkatkan kinerja UMKM.

Penelitian Balarabe (2024) menyatakan bahwa Orientasi pelanggan dapat meningkatkan kinerja UKM dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, posisi kompetitif, dan efisiensi operasional. Penelitian ini menekankan bahwa orientasi pasar, yang mencakup orientasi pelanggan, sangat penting untuk menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja UKM. Selanjutnya (O'Dwyer & Gilmore, 2019) menemukan bahwa orientasi pesaing memiliki hubungan yang signifikan dengan

kinerja organisasi, terutama dalam konteks UMKM.

Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya orientasi pesaing bagi peningkatan kinerja UMKM khususnya UMKM Kuliner Kota Bandung. Oleh karena itu, UMKM yang ingin berkembang perlu meningkatkan orientasi pesaing dengan memperhatikan indikator-indikator: (1) Staf penjualan berbagi informasi pesaing, Tim penjualan yang secara aktif berbagi wawasan pesaing dapat menyesuaikan strategi mereka dengan lebih baik untuk memenuhi permintaan pasar. Kolaborasi ini menumbuhkan budaya kesadaran dan responsif, memungkinkan UKM beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar (Sigey dkk., 2023). (2). Menanggapi dengan cepat tindakan pesaing, UMKM yang memantau aktivitas pesaing dapat menerapkan tanggapan tepat waktu, seperti menyesuaikan harga atau meluncurkan produk baru. Reaksi cepat membantu mempertahankan pangsa pasar dan loyalitas pelanggan, sebagaimana dibuktikan oleh perusahaan yang berhasil mempertahankan posisi pasar mereka melalui tindakan proaktif (O'Dwyer & Gilmore, 2019; Sigey dkk., 2023). (3). Manajer puncak mendiskusikan strategi pesaing, Diskusi reguler di antara manajemen puncak tentang strategi pesaing dapat mengarah pada pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Praktik ini mendorong pendekatan terpadu untuk inovasi dan keunggulan kompetitif, meningkatkan kinerja keseluruhan (Mamman & Isaac, 2020); (O'Dwyer & Gilmore, 2019). (4) Menargetkan peluang untuk keunggulan kompetitif, Mengidentifikasi dan menargetkan keunggulan kompetitif memungkinkan UKM untuk membedakan diri mereka di pasar. Perusahaan yang secara efektif memanfaatkan kekuatan unik mereka dapat mencapai kinerja pemasaran dan kepuasan pelanggan yang lebih baik (Wadud, 2019).

4.3.3. Pengaruh Inovasi *Digital marketing* terhadap kinerja UMKM

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Inovasi *Digital marketing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja UMKM. Hal ini terbukti dari hasil uji hipotesis (H3) yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Inovasi dalam *digital marketing* telah terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Penelitian Jung & Shegai (2023) membahas tentang pengaruh inovasi pemasaran digital terhadap Kinerja Bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi pemasaran digital memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan melalui peningkatan dan pengembangan kemampuan pemasaran, dan efek mediasi ini dimoderasi oleh ukuran perusahaan. Lebih lanjut, efek tidak langsung dari inovasi pemasaran digital pada kinerja perusahaan melalui kemampuan pemasaran lebih besar daripada efek langsungnya.

Penelitian Sharabati dkk. (2024) menunjukkan bahwa inovasi *digital marketing* secara langsung dan tidak langsung (melalui transformasi digital) meningkatkan kinerja UMKM dengan memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat hubungan pelanggan. Penelitian Erhan dkk. (2024) menunjukkan bahwa inovasi pemasaran digital memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam konteks pandemi.

Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya orientasi pesaing bagi peningkatan kinerja UMKM khususnya UMKM Kuliner Kota Bandung. Oleh karena itu, UMKM yang ingin berkembang perlu meningkatkan inovasi *digital marketing* dengan memperhatikan: (1) Bereksperimen dengan aplikasi digital baru. UMKM Kuliner Kota Bandung binaan Diskopukm sudah mempunyai platform digital/sosial media (Instagram, WA, tiktokshop, Shopeefood, go food,

grabfood, dan website) dalam menjalankan bisnis kuliner, (2) Berusaha mengembangkan aplikasi digital baru. UMKM Kuliner Kota Bandung binaan Diskopukm mengembangkan aplikasi atau platform digital yang dirancang khusus dengan memanfaatkan Aplikasi Pemesanan Online yang Sudah Ada (Grabfood, Gofood, Shopeefood, WA, tiktokshop, dan Instgram. (3). Memanfaatkan peluang baru yang ditawarkan oleh aplikasi digital. UMKM Kuliner Kota Bandung binaan Diskopukm memanfaatkan peluang aplikasi digital dengan mengadopsi platform pemesanan dan pengantaran online, meningkatkan pemasaran digital dan branding, mengembangkan inovasi produk dan layanan digital, serta meningkatkan efisiensi operasional dan ekspansi pasar. Pendampingan dan pelatihan digital juga menjadi bagian penting dalam mendukung transformasi ini. Praktik-praktik ini secara nyata meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM kuliner di era digital.

4.3.4. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Inovasi *Digital Marketing*

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Orientasi Pelanggan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Inovasi *Digital marketing* . Hal ini terbukti dari hasil uji hipotesis (H4) yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini relevan dengan beberapa literatur jurnal penelitian terdahulu, di mana penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan digital yang kuat menumbuhkan praktik inovatif, terutama melalui analisis data dan penciptaan nilai interaktif, yang sangat penting dalam lanskap digital (Jiang, 2024). Selain itu, orientasi pelanggan secara positif mempengaruhi inovasi produk, yang, meskipun bukan faktor dominan, berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran (Fitri dkk., 2022; Waliuddin & Umar, 2022).

Orientasi pelanggan dan inovasi *digital marketing* saling terkait karena

orientasi pelanggan memberikan dasar bagi pengembangan strategi pemasaran digital yang lebih efektif dan relevan. Dengan fokus pada Orientasi pelanggan dapat membantu UMKM memahami kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan secara mendalam.

4.3.5. Pengaruh Orientasi Pesaing Terhadap Inovasi *Digital Marketing*

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Orientasi Pesaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap Inovasi *Digital marketing*. Hal ini terbukti dari hasil uji hipotesis (H5) yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Beberapa penelitian yang relevan dengan hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Orientasi pasar secara positif mempengaruhi inovasi pasar di perusahaan makanan. Selain itu Inovasi pasar secara signifikan mempengaruhi pertumbuhan penjualan perusahaan makanan (Kamarulzaman dkk., 2023).

Selain itu, Abasido dkk. (2023) menyebutkan bahwa orientasi pesaing secara signifikan mempengaruhi inovasi dalam UKM. Ketika perusahaan selaras dengan pesaing mereka, mereka lebih cenderung mengidentifikasi kesenjangan di pasar dan area untuk perbaikan, yang dapat mengarah pada praktik dan produk inovatif. Mamman & Isaac (2020) menemukan bahwa orientasi pesaing secara signifikan mempengaruhi inovasi di kalangan UKM di Negara Bagian Yobe,

Orientasi pesaing secara signifikan mempengaruhi inovasi pemasaran digital dengan mendorong pendekatan proaktif untuk memahami dan menanggapi dinamika pasar. Orientasi ini mendorong organisasi untuk memanfaatkan wawasan kompetitif, yang dapat meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerja pemasaran. Orientasi pesaing meningkatkan kemampuan inovasi layanan, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian yang menunjukkan korelasi positif antara orientasi

pesaing dan inovasi pada UKM (Mamman & Isaac, 2020). Orientasi pesaing yang kuat berkontribusi pada keunggulan kompetitif dengan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi pemasaran digital mereka berdasarkan tindakan pesaing dan tren pasar (Ogundare & van der Merwe, 2024).

4.3.6. Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja

UMKM melalui Inovasi *Digital Marketing*

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Orientasi Pelanggan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital Marketing*. Hal ini terbukti dari hasil uji hipotesis (H6) yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Menurut Saputra & Hendro (2024) (menyatakan bahwa orientasi pelanggan dan orientasi teknologi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis UKM, dengan kemampuan inovasi dan loyalitas pelanggan sebagai mediator. Orientasi pelanggan meningkatkan inovasi dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, sedangkan orientasi teknologi mendukung efisiensi operasional dan adaptasi terhadap tren pasar. Kemampuan inovasi terbukti menghasilkan produk dan layanan yang relevan, sementara loyalitas pelanggan berkontribusi pada stabilitas pendapatan dan keberlanjutan bisnis. Selanjutnya hasil penelitian lainnya menyebutkan bahwa Orientasi pelanggan secara positif dan langsung berdampak pada kinerja UKM Maroko dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Hubungan ini lebih lanjut dirangsang oleh kemampuan inovasi, yang sebagian memediasi efek orientasi pelanggan pada kinerja (Allammari dkk., 2024).

4.3.7. Orientasi Pesaing memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital Marketing*

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Orientasi Pesaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja UMKM melalui Inovasi *Digital Marketing*. Hal ini terbukti dari hasil uji hipotesis (H7) yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Orientasi pesaing merujuk pada perhatian dan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memonitor dan menganalisis tindakan serta strategi pesaing di pasar. Dalam konteks UMKM kuliner, orientasi pesaing menjadi salah satu faktor penting dalam mengidentifikasi tren pasar, menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing, serta mengembangkan strategi pemasaran yang dapat meningkatkan daya saing. Inovasi *digital marketing* merupakan salah satu cara bagi UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan memperbaiki kinerja mereka melalui teknologi digital.

Abasido dkk. (2023) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Orientasi pesaing secara positif memprediksi kinerja UKM, sedangkan variabel Inovasi memediasi hubungan antara kinerja dan orientasi pesaing. Orientasi pesaing secara signifikan mempengaruhi inovasi di kalangan UKM, menjelaskan 11,7% dari total varians dalam inovasi. Hubungan ini menunjukkan bahwa peningkatan orientasi pesaing dapat meningkatkan kinerja UKM melalui peningkatan inovasi, yang mengarah pada penawaran produk yang unggul dan keunggulan kompetitif (Mamman & Isaac, 2020).

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Hasil analisis deskriptif menunjukkan orientasi pelanggan tergolong kategori tinggi, sehingga semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi juga kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
2. Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Hasil analisis deskriptif menunjukkan orientasi pesaing tergolong kategori tinggi, Artinya, semakin tinggi orientasi pesaing maka akan berpengaruh terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
3. Inovasi *digital marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Hasil analisis deskriptif menunjukkan inovasi *digital marketing* tergolong kategori tinggi, Artinya, semakin tinggi inovasi *digital marketing* maka akan berpengaruh terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
4. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi *digital marketing* pada UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Artinya semakin tinggi Orientasi pelanggan maka Inovasi *digital marketing* juga semakin tinggi.

5. Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi *digital marketing* pada UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Artinya semakin tinggi orientasi pesaing maka Inovasi *digital marketing* juga semakin tinggi.
6. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat melalui inovasi *digital marketing*. Artinya inovasi *digital marketing* mampu memediasi Orientasi pelanggan terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.
7. Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat melalui inovasi *digital marketing*. Artinya inovasi *digital marketing* mampu memediasi Orientasi pesaing terhadap Kinerja UMKM kuliner di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

5.2. Implikasi Teoritis

Rekomendasi implikasi teoritis dari hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya pengembangan teori orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan kinerja UMKM:

1. Penelitian ini memberikan bukti bahwa orientasi pelanggan memiliki dampak positif terhadap kinerja UMKM, yang mana ini memperkaya teori tersebut dengan memasukkan variabel-variabel yang relevan dengan skala usaha yang lebih kecil.
2. Penelitian ini juga memperkenalkan pentingnya orientasi pesaing dalam meningkatkan kinerja UMKM. Teori orientasi pesaing yang umumnya

diterapkan pada perusahaan besar dapat dikembangkan untuk disesuaikan dengan karakteristik UMKM.

3. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja UMKM dipengaruhi oleh dua faktor eksternal: orientasi pelanggan dan pesaing. Untuk itu, pelaku UMKM dapat menggunakan pendekatan multidimensional dalam merancang kebijakan kinerja yang lebih komprehensif, termasuk aspek operasional, pemasaran, dan keuangan. Hal ini memperkaya teori kinerja UMKM dengan memasukkan perspektif yang lebih luas dan praktis.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka, peneliti memberikan rekomendasi dan implikasi manajerial dari penelitian ini. Implikasi manajerial dari penelitian ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana orientasi pelanggan dan pesaing memengaruhi kinerja UMKM kuliner.

1. Bagi Pelaku UMKM Kuliner Kota Bandung
 - a. Peningkatan Fokus pada Orientasi Pelanggan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM kuliner. Oleh karena itu, pelaku UMKM kuliner perlu meningkatkan pemahaman tentang kebutuhan dan preferensi konsumen untuk menciptakan pengalaman yang lebih memuaskan. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan survei pelanggan secara rutin, mengumpulkan umpan balik, dan menyesuaikan produk dan layanan berdasarkan preferensi yang teridentifikasi.
 - b. Strategi Diferensiasi Berdasarkan Persaingan: Penelitian ini juga mengungkapkan pentingnya orientasi pesaing dalam meningkatkan

daya saing UMKM. Pelaku usaha perlu memonitor dan menganalisis kompetitor secara teratur, baik dari segi produk, harga, maupun strategi pemasaran yang mereka terapkan. Dengan demikian, pelaku UMKM kuliner dapat menciptakan produk yang lebih menarik atau bahkan melakukan inovasi untuk membedakan diri dari pesaing.

- c. Pengelolaan Kinerja Operasional dan Strategis: Pelaku UMKM kuliner disarankan untuk meningkatkan kemampuan dalam merancang strategi bisnis yang berbasis data dan riset pasar. Ini termasuk mengelola rantai pasokan, mengoptimalkan proses produksi, serta mengadaptasi model bisnis yang lebih fleksibel sesuai dengan tren pasar.

2. Bagi Instansi Terkait

- a. Penyusunan Kebijakan Dukungan untuk UMKM Kuliner: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dan pesaing mempengaruhi kinerja UMKM kuliner. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah perlu merumuskan kebijakan yang mendukung pelaku UMKM kuliner untuk meningkatkan orientasi pelanggan dan pesaing mereka. Misalnya, pemerintah bisa menyediakan pelatihan dan *workshop* tentang cara mengumpulkan data pelanggan dan menganalisis pesaing untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Kebijakan ini akan memperkuat daya saing UMKM kuliner di Jawa Barat dan membantu mereka beradaptasi dengan dinamika pasar yang semakin kompetitif.
- b. Insentif untuk Inovasi dan Digitalisasi: Pemerintah perlu memberikan insentif atau program bantuan yang mendorong UMKM kuliner untuk mengadopsi teknologi dalam menganalisis preferensi pelanggan dan

memantau kompetitor. Ini dapat meliputi program pembinaan digitalisasi bagi UMKM, termasuk penggunaan platform *e-commerce*, alat analisis pasar, serta sistem manajemen pelanggan (CRM). Inovasi dan digitalisasi ini dapat meningkatkan efektivitas orientasi pelanggan dan pesaing, sehingga UMKM kuliner dapat bersaing secara lebih efektif.

- c. Penyediaan Fasilitas Penelitian dan Pengembangan (R&D): Pemerintah dapat bekerja sama dengan lembaga pendidikan dan riset untuk menyediakan fasilitas penelitian dan pengembangan bagi UMKM kuliner. Hal ini akan membantu pelaku UMKM memahami tren pasar terbaru, melakukan inovasi dalam produk dan layanan mereka, serta memperbaiki strategi bersaing berdasarkan data dan riset yang lebih terstruktur. Fasilitas ini dapat berupa program hibah atau pembiayaan untuk riset pasar, teknologi produksi, dan pemasaran.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yang dapat menjadi acuan untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang yang sama.

Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Keterbatasan Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel UMKM kuliner yang terbatas di wilayah Jawa Barat. Oleh karena itu, temuan yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh UMKM kuliner di Indonesia, apalagi pada sektor UMKM di luar sektor kuliner. Penelitian lebih lanjut dapat memperluas cakupan geografis dan sektor usaha untuk memperoleh

pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengaruh orientasi pelanggan, pesaing, dan inovasi *digital marketing* terhadap kinerja UMKM.

2. Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya fokus pada dua variabel utama, yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing, dengan satu variabel mediasi, yaitu inovasi *digital marketing*. Meskipun ketiga variabel ini memberikan pandangan yang cukup dalam, namun faktor-faktor lain yang mungkin juga berpengaruh terhadap kinerja UMKM kuliner, seperti faktor internal (misalnya, sumber daya manusia, modal, dan kapasitas operasional) atau faktor eksternal (seperti kebijakan pemerintah dan kondisi pasar), tidak diperhitungkan. Penelitian lebih lanjut dapat memperhitungkan variabel-variabel tambahan yang lebih kompleks dan kontekstual.

3. Pengukuran Inovasi *Digital Marketing*

Dalam penelitian ini, inovasi *digital marketing* diukur dengan menggunakan sejumlah indikator yang terbatas. Hal ini mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan kompleksitas strategi *digital marketing* yang diterapkan oleh UMKM kuliner. Inovasi *digital marketing* merupakan konsep yang luas dan dinamis, yang dapat mencakup berbagai teknologi dan platform. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan yang lebih holistik untuk mengukur dampak inovasi *digital marketing* terhadap kinerja UMKM, dengan mempertimbangkan berbagai jenis teknologi digital yang digunakan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, terdapat sejumlah area yang dapat dijadikan fokus untuk penelitian lebih lanjut. Penelitian mendatang dapat menggali lebih dalam berbagai aspek yang berhubungan dengan pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing terhadap kinerja UMKM kuliner melalui inovasi *digital marketing*. Beberapa agenda penelitian yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Ekspansi Cakupan Geografis dan Sektor Usaha

Penelitian ini hanya berfokus pada UMKM kuliner di Jawa Barat, yang tentunya memiliki karakteristik pasar dan kebiasaan konsumen yang spesifik. Dalam hal ini untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh orientasi pelanggan, pesaing, dan inovasi *digital marketing* terhadap kinerja UMKM. Agenda penelitian selanjutnya sebaiknya dapat melibatkan lebih banyak wilayah di Indonesia atau bahkan negara lain dengan perbedaan budaya dan perilaku konsumen.

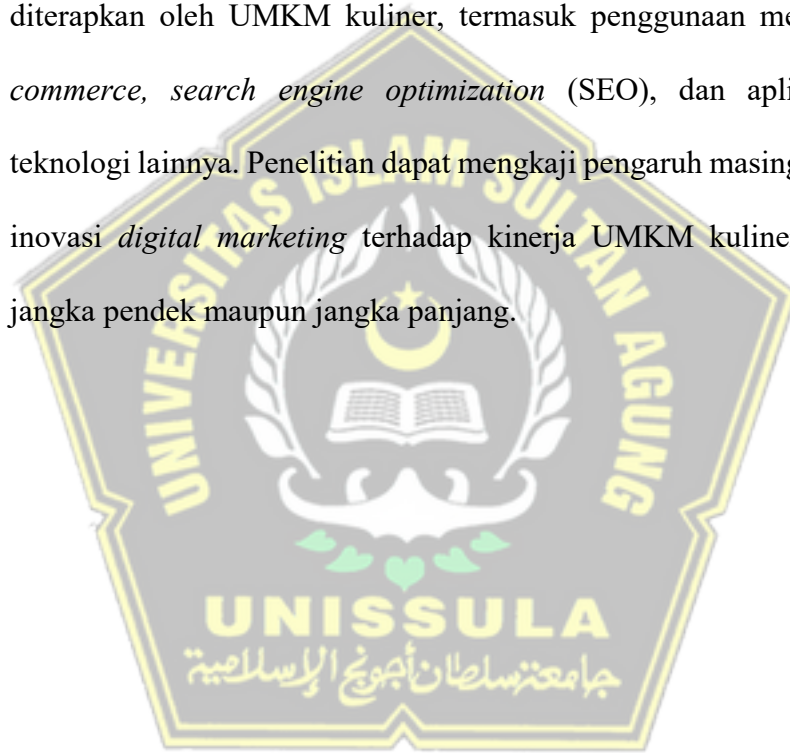
2. Penyertaan Variabel Lain yang Mempengaruhi Kinerja UMKM

Penelitian ini terfokus pada orientasi pelanggan dan pesaing sebagai faktor utama yang mempengaruhi kinerja UMKM kuliner, dengan inovasi *digital marketing* sebagai variabel mediasi. Penelitian mendatang sebaiknya dapat memperluas model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel tambahan yang berpotensi mempengaruhi kinerja UMKM, seperti faktor internal (kapasitas manajerial, modal, atau struktur organisasi), faktor eksternal (kebijakan pemerintah, perubahan ekonomi, atau kondisi pasar),

dan faktor sosial budaya yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran dan orientasi pasar UMKM kuliner.

3. Analisis Inovasi *Digital marketing* yang Lebih Mendalam

Inovasi *digital marketing* merupakan faktor kunci dalam penelitian ini, namun pengukuran inovasi *digital marketing* dalam penelitian ini masih terbatas pada beberapa indikator. Penelitian mendatang, penting untuk menggali lebih dalam berbagai bentuk inovasi *digital marketing* yang diterapkan oleh UMKM kuliner, termasuk penggunaan media sosial, e-commerce, *search engine optimization* (SEO), dan aplikasi berbasis teknologi lainnya. Penelitian dapat mengkaji pengaruh masing-masing jenis inovasi *digital marketing* terhadap kinerja UMKM kuliner, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.



DAFTAR PUSTAKA

- Abasido, A., Olaoye, I., & Salisu, S. (2023). Innovation as a Mediator on the Relationship Between Competitor Orientation and SME's Performance. *International Journal of Innovative Research in Education, Technology and Social Strategies*, 10(2), 35–49. <https://doi.org/10.48028/iiprds/ijiretss.v10.i2.04>
- Aidil, M., & Thamrin, T. (2020). Pengaruh market orientation dan networking terhadap kinerja usaha industri makanan oleh-oleh. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 2(4), 179. <https://doi.org/10.24036/jkmw02100360>
- Akram, H., Mahmood, A., Kanwal, R., Siddique, M. A., & Rasheed, T. (2023). Exploring The Interrelationship Among Transformational Leadership, Digital Advertising Adoption, E-Commerce Adoption, Environmental Performance, Financial Performance, And Green Marketing Innovation: An Investigation in The Post-Covid Era. *Multicultural Education*, 9(2), 112–127. <https://mc-caddogap.com/vol-09-no-02-2023/>
- Allammari, Y., Jaride, C., Azdod, M., & Taqi, A. (2024). The role of customer orientation in enhancing the innovation capability and performance of Moroccan SMEs: A structural equation approach. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(11), 2024250. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024250>
- Andayani, I., Roesminingsih, M. V., & Yulianingsih, W. (2021). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Pelaku UMKM Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 16(1). <https://doi.org/10.17977/um041v16i1p12-20>
- Anjaningrum, W. D., Azizah, N., & Suryadi, N. (2024). Spurring SMEs' performance through business intelligence, organizational and network learning, customer value anticipation, and innovation - Empirical evidence of the creative economy sector in East Java, Indonesia. *Heliyon*, 10(7), e27998. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27998>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). *Management Control Sytem: Sistem Pengendalian Manajemen Buku 1*. Salemba Empat.
- Aribawa, D. (2016). Pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol20.iss1.art1>
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management An Evidence-Based Guide to Performance Leadership* (7 ed.). Kogan page.
- Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Kota Bandung. (2021). *LAPORAN KAJIAN Analisis Pengaruh Pandemi COVID-19 terhadap Penurunan Performa UMKM di Kota Bandung dan Tantangan Pemulihannya 2021*. https://litbang.bandung.go.id/content-upload/kajian/2021/2021_-_Analisis_Pengaruh_Pandemi_COVID-19_terhadap_Penurunan_Performa_UMKM_di_Kota_Bandung_dan_Tantangan_Pemulihannya.pdf
- Balarabe, A. L. (2024). Market orientation and firm performance of small and medium-sized enterprises in Zamfara state: a proposed research study. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 78–89.

- <https://doi.org/10.56556/jssms.v3i4.1086>
- Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703>
- Bank Indonesia, & LPPI. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*.
<https://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/Documents/Profil%20Bisnis%20UMKM.pdf>
- Behera, R. K., Gunasekaran, A., Gupta, S., Kamboj, S., & Bala, P. K. (2020). Personalized digital marketing recommender engine. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101799.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.026>
- Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2024). Customer orientation, open innovation and enterprise performance, evidence from Ethiopian SMEs. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach Management Organization Series*. McGraw-Hill.
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., Łapczyński, M., Kuziak, M., & Kapera, K. (2022). Market orientation and technological orientation in business services: The moderating role of organizational culture and human resources on performance. *PLOS ONE*, 17(6), e0270737.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270737>
- BPS Kota Bandung. (2025). *Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung Tahun 2024* (No.06/03/Th.VIII; Berita Resmi Statistik).
<https://bandungkota.bps.go.id/id/pressrelease/2025/03/03/1624/ekonomi-kota-bandung-tahun-2024-tumbuh-4-99-persen-.html>
- BPS Provinsi Jawa Barat. (2024). *Produk Domestik Regional Bruto Menurut Lapangan Usaha Provinsi Jawa Barat 2019-2023: Vol. Volume 27, 2024*. Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat.
<https://jabar.bps.go.id/id/publication/2024/04/04/434a201fda830b49ed82f473/produk-domestik-regional-bruto-menurut-lapangan-usaha-provinsi-jawa-barat-2019-2023.html>
- Bukhori, I., & Rahardja. (2012). Pengaruh Good Corporate Governance dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi empiris pada perusahaan yang terdaftar di BEI 2010). *Diponegoro Journal of Accounting*, 1(1), 263–274.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling*. Psychology Press.
- Dahmiri, D., Junaidi, J., Johannes, J., Yacob, S., & Indrawijaya, S. (2024). The Impact of Market Orientation on Marketing Performance: Exploring The Moderating Role of Competitive Advantage. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 164–174. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20174>
- Diana, D., Hakim, L., & Fahmi, M. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja UMKM di Tangerang Selatan. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 3(2), 67. <https://doi.org/10.24853/jmmb.3.2.67-74>
- Dimitrios, B., Ioannis, R., Angelos, N., & Nikolaos, T. (2023). Digital Marketing: The Case of Digital Marketing Strategies on Luxurious Hotels. *Procedia*

- Computer Science*, 219, 688–696.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.340>
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil. (2023). Proyeksi Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kategori Usaha di Jawa Barat. Dalam <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/proyeksi-jumlah-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-berdasarkan-kategori-usaha-di-jawa-barat>.
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil. (2024, Juni 6). *Proyeksi Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota dan Kategori Usaha di Jawa Barat*. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/proyeksi-jumlah-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-berdasarkan-kabupatenkota-dan-kategori-usaha-di-jawa-barat>.
- Djamila, F., & Nuvriasari, A. (2025). Pengaruh Promosi, Orientasi Pasar dan Social Capital Terhadap Kinerja Pemasaran pada UMKM Kerajinan Perak di Yogyakarta. *Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1), 224–234.
<https://doi.org/10.57235/hemat.v2i1.5000>
- Domí, S., Capelleras, J.-L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130–146. <https://doi.org/10.1177/1356766719867374>
- D'souza, C., Nanere, M., Marimuthu, M., Arwani, M., & Nguyen, N. (2022). Market orientation, performance and the mediating role of innovation in Indonesian SMEs. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(10), 2314–2330. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2021-0624>
- Efdison, Z., & Hendra, H. (2020). PEMETAAN GEOGRAFI INDUSTRI KECIL DI KABUPATEN KERINCI SEBAGAI DASAR PERUMUSAN KEBIJAKAN PENGEMBANGAN UMKM YANG INOVATIF DAN BERDAYA SAING. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(3), 475–487.
<https://doi.org/10.31846/jae.v8i3.317>
- Erhan, T. P., van Doorn, S., Japutra, A., & Ekaputra, I. A. (2024). Digital marketing innovation and firm performance: the role of decision-making comprehensiveness in dynamic environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(2), 435–456. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2023-0097>
- Fadila, F. (2021). PENGARUH KINERJA USAHA TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA UKM SPOCCAT SEPATU CIBADUYUT KOTA BANDUNG. *Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.23969/bp.v3i1.3963>
- Fatimah, S., & Azlina, N. (2021). Pengaruh Teknologi Informasi dan Inovasi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) (Studi Pada UKM Berbasis Online di Kota Dumai). *Jurnal Riset Akuntansi dan Perbankan*, 15(1), 444–459. <http://ojs.ekuitas.ac.id/index.php/jrap/article/view/372>
- Fatonah, S., Haryono, T., & Indah Sari, N. N. (2021). PERAN ORIENTASI PELANGGAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN UMKM RUMAH MAKAN DI KABUPATEN SRAGEN. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 5(1), 78–97.
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i1.4750>
- Febriansyah, R. Y., & Prabowo, F. S. A. (2023). Pengaruh Orientasi Pelanggan

- dan Adopsi Media Sosial Terhadap Kinerja Umkm di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada Umkm Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Jawa Barat Tahun 2021 Sektor Kuliner). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 17(1), 1–10.
- Fitri, M., Nuha, S. A. A., & Nurudin, N. (2022). Increasing Marketing Performance Through Customer Orientation, Competitor Orientation and Product Innovation. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 4(2), 59–74. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2022.4.2.13384>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (10 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition* (8 ed.). Annabel Ainscow.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3 ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hakim, M. P. (2025). Evaluasi Kinerja Keuangan UMKM Pasca-Pandemi: Studi Kasus pada Sektor Kuliner di Kota Bandung. *AKUA (Jurnal Akuntansi dan Keuangan)*, 4(2), 181–188. <https://journal.y3a.org/index.php/akua/article/view/4288>
- Hanifah, S., Sarpingah, S., & Putra, Y. (2020). The Effect of Level of Education, Accounting Knowledge, and Utilization Of Information Technology Toward Quality The Quality of MSME's Financial Reports. *Proceedings of the Proceedings of the First Annual Conference of Economics, Business, and Social Science, ACEBISS 2019, 26 - 30 March, Jakarta, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.3-2-2020.163573>
- Haon, C., Gotteland, D., & Nelson, R. (2023). Creating a market orientation: An empirical validation of Gebhardt, Carpenter, and Sherry's (2006) Market Orientation Development Process (MODeP). *Journal of Business Research*, 168, 114232. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114232>
- Haryono, T., & Marniyati, S. (2017). Pengaruh Market Orientation, Inovasi Produk, dan Kualitas Produk Terhadap Kinerja Bisnis Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 17(2), 51–68. <https://jurnal.uns.ac.id/jbm/article/view/17174>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.

- <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, L., Chang, K.-Y., & Yeh, Y.-C. (2020). How Can Travel Agencies Create Sustainable Competitive Advantages? Perspective on Employee Role Stress and Initiative Behavior. *Sustainability*, 12(11), 4557. <https://doi.org/10.3390/su12114557>
- Hubtriyani, S., & Tamrin, M. (2021). Peningkatan Kinerja Pemasaran Melalui Dimensi dari Orientasi Pasar. *JURNAL CAPITAL : Kebijakan Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 217–228. <https://doi.org/10.33747/capital.v3i2.130>
- Hujayanti, D. (2020). *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UMKM Krupuk di Desa Harjosari Lor Kecamatan Adiwerna Kabupaten Tegal*. <http://repository.upstegal.ac.id/363/>
- Irwan, A. M., Andriani, B., & Serang, S. (2023). Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing pada UMKM Kota Makassar. *YUME : Journal of Management*, 6(2), 388–389. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/4973>
- Jiang, Z. (2024). Leveraging Digital Customer Orientation for Business Model Innovation and Enterprise Transformation: A Cosmetics Sector Perspective. *International Journal of Science and Business, IJSAB International*, 38(1), 120–137. <https://ideas.repec.org/a/aif/journal/v38y2024i1p120-137.html>
- Jung, S.-U., & Shegai, V. (2023). The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability*, 15(7), 5711. <https://doi.org/10.3390/su15075711>
- Kamarulzaman, N. H., Khairuddin, N. H., Hashim, H., & Hussin, S. R. (2023). Measuring market orientation, innovative marketing strategies and performance: evidence from the Malaysian agro-food manufacturers. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 13(2), 211–228. <https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2021-0148>
- Kartika, P. C. (2020). *Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Pada PD Mawaddah Umulyatama di Kota Metro* [Universitas Muhammadiyah Metro]. <https://eprints.umm metro.ac.id/122/>
- Kemenkes RI. (2020). *Potret Pandemi COVID-19 dan Upaya Penanggulangannya*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kemenko Perekonomian. (2021). *UMKM Menjadi Pilar Penting dalam Perekonomian Indonesia*. <https://ekon.go.id/publikasi/detail/2969/umkm-menjadi-pilar-penting-dalam-perekonomian-indonesia>
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021). *Outlook Pariwisata & Ekonomi Kreatif Indonesia 2020/2021*. Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. https://api2.kemenparekraf.go.id/storage/app/resources/Buku_Outlook_Pariwisata_dan_Ekonomi_Kreatif_2021_6768c3fcf0.pdf
- Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130, 552–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
- Komara, B. D., Setiawan, H. C. B., & Kurniawan, A. (2020). Jalan Terjal UMKM

- dan Pedagang Kecil Bertahan di Tengah Pandemi Covid-19 dan Ancaman Krisis Ekonomi Global. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(3), 342. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i3.2506>
- Lailah, F. A., & Soehari, T. D. (2020). The Effect of Innovation, Information Technology, and Entrepreneurial Orientation on Business Performance. *Akademika*, 9(02), 161–176. <https://doi.org/10.34005/akademika.v9i02.914>
- Lam, H. Y., Tang, V., Wu, C. H., & Cho, V. (2024). A multi-criteria intelligence aid approach to selecting strategic key opinion leaders in digital business management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100502. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100502>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2022). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk Penelitian Empiris*. Undip Press.
- Mamman, J., & Isaac, A. M. (2020). Competitor Orientation and Innovation Among Small and Medium Enterprises (SMEs) in Yobe State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 12(3), 83–88. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/51328/53028>
- Manahera, M. M., Moniharapon, S. ., & N, T. H. (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.
- Maulana, A., Novalia, N., Rosa, A., & Yunita, D. (2022). Pemberdayaan Peningkatan Kapasitas Wirausaha Desa Melalui Pelatihan Pembuatan Rencana Bisnis. *Yumary : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(3), 133–142. <https://doi.org/10.35912/yumary.v2i3.674>
- Maulina, R., Soufyan, D. A., Rahmazaniati, L., Vonna, S. M., & Rahmadani, I. (2020). Analisis Peran Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM (Studi Pada PT. Bprs Baiturrahman). *Akbis: Media Riset Akuntansi dan Bisnis*, 4(2), 107. <https://doi.org/10.35308/akbis.v4i2.3174>
- McNeish, D. (2023). Generalizability of Dynamic Fit Index, Equivalence Testing, and Hu & Bentler Cutoffs for Evaluating Fit in Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 58(1), 195–219. <https://doi.org/10.1080/00273171.2022.2163477>
- Moreno, L. A., Ayala-Marín, A. M., & De Miguel-Etayo, P. (2021). Community actions to prevent obesity in children and adolescents. *Cahiers de Nutrition et de Di  t  tique*, 56(1), 18–24. <https://doi.org/10.1016/j.cnd.2020.07.003>
- Mulyana, H., Yuniarsih, T., & Hadijah, H. S. (2024). *Optimalisasi Intellectual Capital terhadap Kinerja UMKM Kuliner Dimediasi Innovation Capability*. 23(1). <https://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/article/view/68319>
- Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A systems-based approach to public service quality. *International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19–37. <https://doi.org/10.1108/09513550010334461>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nguyen, N., Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Do, H.-N., & Pervan, S. (2024). Digitalization strategy adoption: The roles of key stakeholders, big data

- organizational culture, and leader commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103643. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103643>
- Ningsih, S., & Tjahjono, B. (2024). Digital Marketing Innovation for MSMEs through ChatGPT Integration and Management Information Systems: A Technological Transformation Approach for Competitive Advantage. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 1033–1044. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13924>
- Odero, J. A., Egessa, R. K. W., & Machuki, K. M. (2024). COMPETITOR ORIENTATION AND INNOVATION: KENYAN DEPOSIT TAKING SACCO EXPERIENCE. *Oradea Journal of Business and Economics*, 9(1), 9–18. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe178>
- O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2019). Competitor orientation in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), 21–37. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384040>
- Ogundare, J. A., & van der Merwe, S. (2024). The role of competitor orientation and proactiveness in competitive advantage for small- and medium-sized enterprises performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16(1). <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v16i1.786>
- Peng, M. Y.-P., & Shao, L. (2021). How Do the Determinants of New Product Development Matter in the International Context? The Moderating Role of Learning Orientation. *Journal of Competitiveness*, 13(3), 129–146. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.03.08>
- PP Nomor 7. (2021). Tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Dalam *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia*.
- Pramezwar, A., Juliana, J., & Hubner, I. B. (2021). Desain Perencanaan Strategi Pengembangan Potensi Wisata Kuliner dan Belanja Kota Bandung. *Jurnal Pariwisata*, 8(1), 10–21. <https://doi.org/10.31294/par.v8i1.9205>
- Quang Hung, B., Thanh Hoai, T., Anh Hoa, T., & Phong Nguyen, N. (2023). Performance implication of management accounting systems in market-oriented firms: Empirical evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251630>
- Racela, O. C., & Thoumrungroje, A. (2019). When do customer orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 445–472. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0143>
- Rapih, S., Martono, T., & Riyanto, G. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Modal Sosial dan Modal Finansial terhadap Kinerja UMKM Bidang Garmen di Kabupaten Klaten. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 1(2).
- Ratiah, R., Hartanti, H., & Setyaningsih, E. D. (2021). Inovasi dan Daya Kompetitif Para Wirausahawan UMKM: Dampak dari Globalisasi Teknologi Informasi. *Jurnal Ecodemica Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 152–163. <https://doi.org/10.31294/eco.v5i2.10582>
- Saleh, M. H., & Al-Hakimi, M. A. (2022). The Effect of Marketing Ethics as a Moderator on the Relationship Between Competitor Orientation and SMEs' Performance in Saudi Arabia. *SAGE Open*, 12(3).

- <https://doi.org/10.1177/21582440221119454>
- Saputra, S., & Hendro. (2024). Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Bisnis pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(4), 397–409.
<https://doi.org/10.29244/jmo.v15i4.58998>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8 ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022). “Old boys” club”: Barriers to digital marketing in small B2B firms.” *Industrial Marketing Management*, 102, 266–279.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>
- Sharabati, A.-A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667.
<https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Shobirin, M. K. (2022). The influence of market orientation on SME performance: A case study in the field of food and beverage business in Tanah Datar Regency, West Sumatra Indonesia. *International Journal of Management and Economics*, 4(1), 33–34.
<https://www.managementjournals.net/archives/2022/vol4/issue1/4-1-18>
- Sigey, R. K., Omwenga, J., & Sije, A. (2023). Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 3(2), 19–35.
<https://doi.org/10.70619/vol3iss2pp19-35>
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)
- Srimulyani, V. A., Hermanto, Y. B., Rustiyaningsih, S., & Setiyo Waloyo, L. A. (2023). Internal factors of entrepreneurial and business performance of small and medium enterprises (SMEs) in East Java, Indonesia. *Heliyon*, 9(11), e21637–e21637. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21637>
- Stocker, M., & Várkonyi, L. (2022). Impact of market orientation on competitiveness: Analysis of internationalized medium-sized and large enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 81 – 96.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100106>
- Sudaryono. (2021). *METODOLOGI PENELITIAN Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method* (2 ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Andi.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (4 ed.). Alfabeta.
- Sukriani, N. (2022). Pengaruh Inovasi dan Kreatifitas Terhadap Kinerja Usaha Pelaku UMKM Kuliner di Kota Pekanbaru. *Jurnal Bisnis Kompetitif*, 1(2), 64–71. <https://doi.org/10.35446/bisniskompetif.v1i2.998>
- Tingal, J. M., & Situmorang, T. P. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Produk dan Kinerja UMKM terhadap Keberlanjutan UMKM di Kota Waingapu. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 684–694.

- <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13774>
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. M. F. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419–1428.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Viet Ha, L. T., Linh, P. N., Thanh, D. D., Nguyen, T.-H., Van Nguyen, D., Thi Nguyen, L.-A., & Nguyen, P.-H. (2025). The impact of corporate vision, customer orientation, and core values with experience as a moderator – insights from Vietnamese enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100460.
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100460>
- Wadud, M. (2019). Orientasi Kewirausahaan untuk Mencapai Competitive Advantage pada Usaha Kecil Menengah di Banyuasin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 9(2), 151–157.
<https://doi.org/10.36982/jiegm.v9i2.560>
- Wahyono, & Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39–46.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.07.001>
- Waliuddin, A. N., & Umar, F. (2022). *The Impact of Product Innovation on Marketing Performance*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220104.050>
- Wang, Z., Ling, K. C., & Li, H. (2021). The impact of knowledge sharing on the relationship between market orientation and service innovation. *International Journal of Knowledge Management*, 17(2), 130 – 154.
<https://doi.org/10.4018/IJKM.2021040106>
- Yasa, N. N. K., Ekawati, N. W., & Rahmayanti, P. L. D. (2019). The Role of Digital Innovation in Mediating Digital Capability on Business Performance. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 4(2), 111–128.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3483780>

