

**PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI, *ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY*, DAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* PADA
KINERJA KEUANGAN DI UMKM KOTA MALANG**

SKRIPSI



**Oleh
YARDAN RAFA ABHISTA
NIM: 210502110054**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

**PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI, *ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY* DAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* PADA
KINERJA KEUANGAN UMKM DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi (S. Akun)



Oleh
YARDAN RAFA ABHISTA
NIM: 210502110054

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

6/17/25, 2:18 PM

Print Persetujuan

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI, ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY, DAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA
KINERJA KEUANGAN DI UMKM KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh

Yardan Rafa Abhista

NIM : 210502110054

Telah Disetujui Pada Tanggal 17 Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Wuryaningsih, M.Sc

NIP. 199307282020122008

HALAMAN PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI, ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, DAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA KINERJA ORGANISASI DI UMKM KOTA MALANG

Oleh
YARDAN RAFA ABHISTA
NIM : 210502110054

Telah diseminarkan Pada 7 Maret 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Penguji I

Dr. Sulis Rochayatun, M.Akun., Ak. CA., CMA, CSRA

NIP. 19760313201802012188

2 Penguji II

Dr. Hj. Nina Dwi Setyaningsih, SE., M.S.A

NIP. 197510302023212004

3 Penguji III

Wuryaningsih, M.Sc

NIP. 199307282020122008

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Yuniarti Hidayah Suyoso Putra, SE., M.Bus., Ak. CA., Ph.D
NIP. 197606172008012020

HALAMAN PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yordan Rafa Abhista

NIM : 210502110054

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Judul:

PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI, ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, DAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA KINERJA KEUANGAN DI UMKM KOTA MALANG

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 18 Juni 2025

Hormat saya,



Yordan Rafa Abhista

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan hati yang dipenuhi rasa syukur tak terbatas dan jiwa yang merendah di hadapan-Nya, karya ilmiah ini saya persembahkan sebagai saksi bisu perjalanan panjang menuju mimpi yang kini telah terwujud. Alhamdulillahil'alamiin, segala puji bagi Allah Subhanahu Wa Ta'ala, Sang Pemilik segala ilmu dan hikmah, yang telah melimpahkan rahmat-Nya bagaikan embun pagi yang menyirami setiap langkah perjuangan ini. Tanpa izin dan ridha-Nya, tak mungkin sehelai kertas pun dapat tertulis, tak mungkin sebuah kalimat pun dapat tersusun dengan sempurna.

Persembahan terindah ini saya haturkan kepada dua malaikat tanpa sayap dalam hidup saya - Ayah dan Bunda tercinta. Kalian adalah perpustakaan hidup yang mengajarkan makna cinta tanpa syarat, lentera yang tak pernah padam dalam kegelapan, doa yang senantiasa bergema di setiap sudut langit. Setiap tetes keringat yang jatuh dari dahi kalian adalah mutiara berharga yang membiayai setiap halaman buku yang kubaca. Setiap sujud dalam shalat kalian adalah jembatan yang menghantarkan doaku kepada-Nya. Semoga Allah membalaskan setiap helaan nafas kalian dengan surga yang penuh berkah, dan menjadikan karya sederhana ini sebagai wasilah kebaikan yang mengalir hingga akhir zaman.

Dengan penuh hormat dan rasa terima kasih yang tak terhingga, persembahan ini juga saya sampaikan kepada Ibu Wuryaningsih, M.Sc., yang dengan sabar menghadapi pertanyaan dan keterlambatan penulis dalam penelitian ini. Beliau adalah kompas yang menunjukkan arah ketika kebingungan melanda, lentera yang menerangi lorong-lorong gelap dalam labirin penelitian ini. Setiap

saran yang diberikan adalah bintang penuntun, setiap koreksi adalah permata yang mengasah ketajaman berpikir. Terima kasih telah menjadi pembimbing yang tak hanya mengajar dengan kata, tetapi juga dengan teladan dan ketulusan hati.

Persembahan ini juga saya sampaikan kepada seseorang yang telah menjadi inspirasi, sahabat setia dalam setiap langkah, dan sumber semangat yang tak pernah padam. Terima kasih telah menjadi pendengar terbaik untuk setiap keluh kesah, menjadi penyemangat yang tulus di setiap titik keputusasaan, dan menjadi saksi bisu dari setiap perjuangan yang kulalui. Dukungan dan kepercayaanmu adalah salah satu kekuatan tersembunyi yang membuatku mampu bertahan hingga titik ini.

Terakhir, persembahan ini adalah pelukan hangat untuk diri saya sendiri - untuk setiap rasa malas dan bosan yang datang tiap hari, setiap senyum yang terbit di balik kelelahan, untuk setiap "bismillah" yang diucapkan sebelum memulai hari. Perjalanan ini telah mengukir cerita tentang ketabahan, kegigihan, dan semangat yang tak pernah menyerah. Ini adalah bukti bahwa setiap impian, betapapun tingginya, dapat diraih dengan ikhtiar yang tulus dan tawakal yang sempurna.

HALAMAN MOTTO

Kita adalah pemimpi yang berjuang, berusaha menuju puncak, Pemimpi yang berjuang, tak peduli apapun yang terjadi, Pemimpi yang berjuang, melakukan hal yang dipercaya.

- "Go!!!" by FLOW (Naruto Shippuden OST) -

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat serta hidayah-Nya, penelitian dengan judul **“Pengaruh Kemampuan Inovasi, Organizational Ambidexterity Dan Competitive Advantage Pada Kinerja Keuangan Umkm Di Kota Malang”** ini dapat terselesaikan tepat waktu. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umat manusia dari kegelapan menuju cahaya kebaikan melalui ajaran Islam.

Kami menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin terwujud tanpa bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini kami ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Yuniarti Yuniarti Hidayah Suyoso Putra, SE., M.Bus., Ak. CA., M.Res., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Wuryaningsih, M. Sc, sebagai Dosen Pembimbing Skripsi, atas segala masukan, arahan, bimbingan, waktu, serta saran yang sangat bermanfaat dalam seluruh proses penyusunan dan penulisan skripsi ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Bapak dan Ibu pemilik UMKM di Kota Malang yang telah meluangkan waktu dan memberikan dukungannya demi kelancaran penelitian ini.
7. Ayah Faris Wardana dan Bunda Riska Indah atas segala usaha, doa, dukungan, motivasi yang tak terhingga.
8. Sahabat-sahabat terdekat yang senantiasa menjadi tempat berbagi keluh kesah dan memberikan dukungan moral hingga penelitian ini dapat terselesaikan.
9. Serta seluruh pihak lain yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat kami harapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, besar harapan kami semoga karya tulis sederhana ini dapat memberikan manfaat yang baik bagi semua pihak. Aamiin yaa Robbal Aalamiin....

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Kajian Teoritis	20
2.2.1 Resource Based-view Theory (RBV)	20
2.2.2 Kinerja Keuangan UMKM.....	20
2.2.3 Kemampuan Inovasi.....	21
2.2.4 <i>Organizational Ambidexterity</i>	22
2.2.5 <i>Competitive Advantage</i>	23
2.2.6 Kinerja Keuangan dan Kemampuan Inovasi menurut Prespektif Islam	24
2.3 Kerangka Kospetual	27
2.4 Hipotesis.....	28
2.4.1 Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Keuangan	28
2.4.2 Pengaruh <i>Organizational Ambidexterity</i> terhadap Kinerja Keuangan ...	30

2.4.3 Pengaruh <i>Competitive Advantage</i> terhadap Kinerja Keuangan.....	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	33
3.2 Objek Penelitian	33
3.3 Populasi dan Sampel.....	34
3.3.1 Populasi.....	34
3.3.2 Sampel.....	34
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	36
3.5 Data dan Jenis Data	36
3.5.1 Data primer.....	37
3.5.2 Data Sekunder.....	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	38
3.8 Teknik Analisis Data.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Hasil Penelitian	49
4.1.1 Gambaran umum obyek penelitian	49
4.1.2 Deskripsi responden penelitian.....	49
4.1.3 Evaluasi Model Pengukuran (outer model)	54
4.2 Pembahasan	63
4.2.1 Pengaruh Kemampuan Inovasi Terhadap Kinerja Keuangan	63
4.2.2 Pengaruh <i>Organizational Ambidexterity</i> Terhadap Kinerja Keuangan ..	65
4.2.3 Pengaruh <i>Competitive Advantage</i> Terhadap Kinerja Keuangan.....	65
BAB 5 PENUTUP.....	67
5.1 Kesimpulan.....	67
5.2 Implikasi.....	67
5.3 Keterbatasan Penelitian	69
5.4 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	72
LAMPIRAN-LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Rincian Penelitian Terdahulu	12
Tabel 3. 1 Pembagian Responden di setiap kecamatan Kota Malang.....	36
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel	40
Tabel 4. 1 Karakteristik responden berdasarkan lokasi usaha	50
Tabel 4. 2 Karakteristik responden berdasarkan jabatan.....	51
Tabel 4. 3 Karakteristik responden berdasarkan umur perusahaan	52
Tabel 4. 4 Karakteristik responden berdasarkan omset perusahaan.....	52
Tabel 4. 5 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir	53
Tabel 4. 6 Karakteristik responden berdasarkan izin usaha	54
Tabel 4. 7 Hasil uji Outer Loading.....	55
Tabel 4. 8 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE).....	56
Tabel 4. 9 Hasil Uji Cross Loading.....	56
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas	58
Tabel 4. 11 Hasil uji R-Square	59
Tabel 4. 12 Hasil Q-Square	60
Tabel 4. 13 Hasil Uji F-Square.....	61
Tabel 4. 14 Hasil path coefficients	62
Tabel 4. 15 Ringkasan interpretasi hipotesis.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah UMKM di Kota Malang	3
Gambar 1. 2 Kriteria UMKM.....	9
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	28

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: KUISIONER PENELITIAN.....	78
LAMPIRAN 2: DATA PENELITIAN	84
LAMPIRAN 3: OUTPUT SMARTPLS 4.....	88
LAMPIRAN 4: BIODATA PENELITI	92

ABSTRAK

Yardan Rafa Abhista, 2025, SKRIPSI. Judul “(Kemampuan Inovasi, *Organizational Ambidexterity*, Dan *Competitive Advantage* Pada Kinerja Keuangan Di Umkm Kota Malang)”.

Pembimbing: Wuryaningsih, M.Sc

Kata Kunci: Kemampuan Inovasi; *Organizational Ambidexterity*; Keunggulan Kompetitif; Kinerja Keuangan UMKM; Teori Resource-Based View

Di tengah persaingan dunia usaha yang semakin kuat dan ketat, setiap perusahaan, termasuk UMKM, dituntut untuk senantiasa memperbaiki sistem manajemennya agar mampu bertahan dalam era globalisasi. Salah satu aspek penting dalam menunjang keberlangsungan perusahaan adalah peningkatan kinerja keuangan yang didorong oleh faktor internal seperti kemampuan inovasi, *organizational Ambidexterity*, dan keunggulan bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja keuangan UMKM di Kota Malang.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei terhadap 132 responden pemilik UMKM. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi, *organizational Ambidexterity*, dan *competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM. Artinya, semakin tinggi kemampuan UMKM dalam berinovasi, menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, serta memiliki keunggulan bersaing, maka kinerja keuangan mereka akan semakin meningkat. Dengan demikian, pelaksanaan strategi manajerial yang mencakup aspek-aspek tersebut menjadi sangat penting dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan daya saing UMKM secara berkelanjutan di tengah tantangan globalisasi

ABSTRAK

Yardan Rafa Abhista, 2025, SKRIPSI. Title “(The effect of Innovation Capability, *Organizational Ambidexterity*, and *Competitive Advantage* on Financial Performance SMEs in Malang City)”.

Advisor: Wuryaningsih, M.Sc

Keywords: Innovation Capability; *Organizational Ambidexterity*; *Competitive Advantage*; Financial Performance of MSMEs; Resource-Based View Theory

In the midst of increasingly strong and intense competition in the business world, every company, including MSMEs, is required to constantly improve its management system in order to survive in the era of globalization. One important aspect in supporting the sustainability of the company is the improvement of financial performance driven by internal factors such as innovation ability, organizational *Ambidexterity*, and competitive advantage. This study aims to determine the effect of these three variables on the financial performance of MSMEs in Malang City.

The research approach used is quantitative with a survey method of 132 respondents of MSME owners. The data analysis technique uses Partial Least Square (PLS) to determine how much influence between variables.

The results showed that the ability to innovate, organizational *Ambidexterity*, and competitive advantage had a positive and significant effect on the financial performance of MSMEs. This means that the higher the ability of MSMEs to innovate, balance exploration and exploitation, and have a competitive advantage, the higher their financial performance will be. Thus, the implementation of managerial strategies that include these aspects is very important in an effort to maintain and improve the competitiveness of MSMEs in a sustainable manner amid the challenges of globalization.

مستخلص

يردان رفا أبيستا، ٢٠٢٥، البحث اجلامعي. اموضوع: (تأثير القدرة على الابتكار، والبراعة التنظيمية، والميزة التنافسية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة مالانغ)
المشرف: وريانيغسيه، ماجستير في العلوم
الكلمات المفتاحية: القدرة على الابتكار؛ البراعة التنظيمية؛ الميزة التنافسية؛ الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في خضم المنافسة القوية والشديدة المتزايدة في عالم الأعمال، يتعين على كل شركة، بما في ذلك الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، أن تعمل باستمرار على تحسين نظامها الإداري من أجل البقاء في عصر العولمة. ويتمثل أحد الجوانب المهمة في دعم استدامة الشركة في تحسين الأداء المالي مدفوعاً بعوامل داخلية مثل القدرة على الابتكار والقدرة على الابتكار والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير هذه المتغيرات الثلاثة على الأداء المالي للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مدينة مالانغ.

منهج البحث المستخدم هو منهج كمي باستخدام أسلوب المسح الذي شمل 132 مستجيباً من أصحاب المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. تستخدم تقنية تحليل البيانات أسلوب المربع الصغير لتحديد مدى التأثير بين المتغيرات (PLS) الجزئي

أظهرت النتائج أن القدرة على الابتكار والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية كان لها تأثير إيجابي وهام على الأداء المالي للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. ويعني ذلك أنه كلما زادت قدرة الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على الابتكار والموازنة بين الاستكشاف والاستغلال، وامتلاك ميزة تنافسية، كلما ارتفع أداؤها المالي. وبالتالي، فإن تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية التي تشمل هذه الجوانب مهم للغاية في محاولة للحفاظ على القدرة التنافسية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتحسينها بطريقة مستدامة في ظل تحديات العولمة.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

UU No 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menyatakan bahwa usaha mikro adalah usaha produktif milik perseorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam undang-undang tersebut (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun, 2008). Kemudian usaha kecil juga diartikan sebagai kegiatan ekonomi produktif yang mandiri, dikelola oleh individu atau badan usaha, dan tidak berafiliasi sebagai anak perusahaan atau cabang dari Usaha Menengah atau Usaha Besar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Usaha ini harus memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang mengenai Usaha Kecil (Hakiki et al., 2020). Sama halnya dengan usaha menengah yang juga bersifat mandiri, dijalankan oleh individu atau badan usaha, dan tidak menjadi bagian dari usaha kecil atau usaha besar. Klasifikasi ini didasarkan pada batasan kekayaan bersih atau pendapatan tahunan sesuai ketentuan perundang-undangan (Ummah, 2019). Persaingan bisnis semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks, baik dari internal maupun eksternal (Alam & Wahyuningsih, 2023). Untuk tetap menjaga keunggulan, perusahaan perlu menyusun strategi bisnis yang tepat, salah satunya adalah dengan memiliki proses produksi yang efisien dan efektif. Persaingan yang ketat juga mendorong perusahaan untuk menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif guna memperoleh keunggulan kompetitif (YUSWITA, 2021). Selain itu, UMKM

juga perlu mengidentifikasi rantai pasok mereka untuk meningkatkan kapasitas, kapabilitas, dan kinerja (Ambarwati et al., 2019).

UMKM di Kota Malang memiliki potensi pertumbuhan yang sangat tinggi, namun untuk mengoptimalkannya, diperlukan peningkatan penerapan praktik akuntansi manajemen yang efektif. Pemerintah dan pihak terkait perlu memberikan perhatian serius dalam mendukung pengembangan kapasitas UMKM di bidang akuntansi. Selain itu, UMKM harus mengikuti regulasi yang ditetapkan pemerintah, di mana pengelompokan UMKM diatur berbeda secara signifikan dalam Undang-Undang (UU) UMKM dan Peraturan Pemerintah (PP) UMKM. Perbedaan tersebut terletak pada dasar pengelompokan, kekayaan bersih atau modal usaha, dan hasil penjualan tahunan. Menurut UU UMKM, pengelompokan UMKM didasarkan pada kekayaan bersih (aset setelah dikurangi kewajiban) atau hasil penjualan tahunan, sementara menurut PP UMKM, pengelompokan didasarkan pada kriteria modal usaha (modal sendiri dan modal pinjaman) atau hasil penjualan tahunan. Batasan kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan untuk setiap kategori UMKM (Mikro, Kecil, dan Menengah) juga berbeda antara UU UMKM dan PP UMKM. Misalnya, untuk kategori Usaha Mikro, batasan modal usaha menurut PP UMKM adalah maksimal Rp1 miliar, sementara menurut UU UMKM, batasan kekayaannya adalah maksimal Rp50 juta.

Endy Alim Abdi Nusa sebagai Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, mengungkapkan bahwa koperasi dan UMKM saat ini menyumbang 59,18% terhadap PDRB Jawa Timur, dan kontribusi ini terus meningkat dari tahun ke tahun. Di Kota Malang sendiri, jumlah pelaku UMKM telah mencapai angka

signifikan, yaitu 29.058 orang BPS, (2023) yang menunjukkan antusiasme masyarakat yang tinggi terhadap aktivitas kewirausahaan. Namun, untuk memperkuat daya saing dan memastikan keberlanjutan usaha, UMKM di Malang perlu terus beradaptasi dengan perubahan pasar yang semakin dinamis, terutama melalui optimalisasi penggunaan teknologi.

Gambar 1. 1
Jumlah UMKM di Kota Malang

Kecamatan di Kota Malang	Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Menurut Kecamatan di Kota Malang (Unit)		
	2023	2022	2021
Kedungkandang	4.402	1.069	855
Sukun	6.011	1.478	1.462
Klojen	3.850	875	868
Blimbing	5.347	1.479	1.459
Lowokwaru	9.448	3.019	2.339
KOTA MALANG	29.058	7.920	6.983

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Malang

UMKM merupakan pilar utama perekonomian Indonesia, dan pemerintah terus mendorong UMKM untuk naik kelas agar dapat berkontribusi lebih besar bagi perekonomian nasional (Kadin, 2024). Dalam menghadapi persaingan global, UMKM Indonesia perlu meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja mereka (Widyanti & Mahfudz, 2020). Menurut Hery (2016:13) kinerja keuangan adalah upaya yang dilakukan secara sistematis untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan serta menjaga kestabilan posisi kas tertentu. (Putri & Sungkono, 2023). Kinerja keuangan adalah pencapaian dari serangkaian hasil tindakan dan keputusan untuk mencapai tujuan keuangan (Mukarromah et al., 2020). Pengertian lainnya kinerja keuangan adalah proses evaluasi kondisi keuangan suatu perusahaan melalui analisis rasio keuangan,

laporan laba rugi, laporan arus kas, laporan posisi keuangan, serta laporan keuangan lainnya (Putri & Sungkono, 2023).

Kinerja keuangan pada UMKM menggambarkan sejauh mana Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mampu mengelola sumber daya keuangannya secara efektif untuk meraih keuntungan, mendorong pertumbuhan usaha, dan memastikan kelangsungan operasional jangka panjang. (Monica et al., 2024). Kinerja keuangan menggambarkan sejauh mana suatu perusahaan, khususnya UMKM, mampu menghasilkan pendapatan serta mengelola aset, kewajiban, dan kepentingan finansial para pemegang saham secara efektif. (Gyamera et al., 2023). Dalam konteks UMKM, kinerja keuangan merujuk pada kemampuan usaha tersebut dalam mengelola dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki, baik berupa modal maupun tenaga kerja, guna menghasilkan keuntungan. Tingkat pencapaian kinerja keuangan ini tercermin melalui laporan keuangan yang disusun oleh UMKM itu sendiri (Hutauruk et al., 2024). Kinerja keuangan UMKM dapat diukur melalui beberapa indikator utama, antara lain laba bersih, likuiditas, solvabilitas, efisiensi operasional, dan rentabilitas (Putri et al., 2023). Kinerja keuangan yang lemah dapat menimbulkan permasalahan likuiditas pada UMKM serta menghambat kemampuan mereka untuk membayar utang (Putri & Sungkono, 2023). Hal ini sering kali berkaitan dengan lemahnya pengelolaan internal, terutama ketika usaha dijalankan tanpa bekal pengetahuan yang cukup. Sebagian besar UMKM dikelola oleh individu, rumah tangga, atau badan usaha berskala kecil, sehingga sering kali pengelolaannya kurang profesional (Hutauruk et al., 2024). Profesionalisme dalam manajemen keuangan melalui penyusunan anggaran, perencanaan keuangan, dan

pemahaman dasar-dasar keuangan akan sangat membantu dalam mewujudkan tujuan keuangan usaha (Purwanti & Yuliati, 2022).

Kemampuan inovasi diartikan sebagai kapasitas untuk mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, atau sistem baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan para pemangku kepentingan (Migdadi, 2022). Inovasi bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti pengembangan produk atau layanan yang baru, penerapan teknologi baru dalam proses produksi, pembaruan pada struktur atau sistem administrasi, maupun perancangan program dan kebijakan baru yang melibatkan anggota organisasi (McDermott & O'Connor, 2002). Inovasi merupakan sumber yang dapat memberikan kontribusi penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan (Prihatna, 2021). Inovasi memerlukan perubahan pada rutinitas dan konfigurasi yang ada, memungkinkan perusahaan menemukan cara baru untuk menggabungkan sumber dayanya (Safrudin et al., 2018). Pengembangan inovasi yang efektif menuntut pemilik UMKM untuk membangun jejaring kolaboratif yang kuat, didukung oleh ketersediaan sumber daya yang memadai, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi (Pristian et al., 2022). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemampuan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan (Donkor et al., 2018; Meldona et al., 2023; Saunila, 2014, 2017). Pandangan dari teori *Resource-Based View* (RBV), Untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus memiliki dan mengelola sumber daya serta kapabilitas yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak dapat digantikan, karena elemen-elemen tersebut menjadi dasar keunggulan kompetitif perusahaan

(Kraaijenbrink et al., 2010). Teori ini juga menekankan pentingnya sumber daya berwujud dan tidak berwujud, serta kapabilitas yang meningkatkan keberlanjutan dan kinerja Perusahaan. Salah satu contoh sumber daya tidak berwujud perusahaan adalah kapabilitas inovasi (Civelek, 2024). Budaya kepemimpinan partisipatif, sebagai aspek utama kemampuan inovasi, menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menciptakan budaya kolaboratif di mana karyawan dianggap mitra dan diberi ruang untuk berbagi ide.

Ambidexterity merupakan kemampuan organisasi untuk secara bersamaan memanfaatkan potensi yang sudah dimiliki serta mencari dan mengembangkan peluang-peluang baru. (Adler, 2013). *Ambidexterity* organisasi merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk secara simultan melakukan eksplorasi dan eksploitasi. Hal ini memungkinkan organisasi bersaing di pasar dan teknologi yang sudah tepat, dimana itu menuntut efisiensi, kontrol, dan perbaikan bertahap, sekaligus beradaptasi dengan pasar dan teknologi baru yang memerlukan fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen (Dzenopoljac et al., 2024). Eksplorasi menekankan pada fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen, sementara eksploitasi fokus pada efisiensi, kontrol, dan peningkatan bertahap. Keseimbangan antara keduanya penting, karena terlalu fokus pada eksploitasi dapat membuat perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Keberhasilan *Ambidexterity* bergantung pada integrasi yang efektif antar subunit organisasi. (Sari, 2017). *Ambidexterity* organisasi memiliki tiga karakteristik utama: ambisi pertumbuhan bersama, unit bisnis otonom yang bertanggung jawab menjelajahi area pasar baru, dan mekanisme yang memungkinkan unit penjelajah mengakses aset dari bisnis inti (ChangeLogic,

n.d.). Penelitian menunjukkan bahwa *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Keuangan (Atichasari et al., 2024; Dharmayanti, 2023; Susilo et al., 2024). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap efisien sekaligus inovatif dalam menghadapi dinamika pasar. Dengan demikian, *Ambidexterity* organisasi merupakan kemampuan penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) adalah nilai yang ingin ditawarkan oleh pelaku bisnis kepada pasar yang membedakan mereka dari pesaing (Wuryaningsih, 2024). Kemampuan ini diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Twin, 2022). Penciptaan keunggulan kompetitif memerlukan kemampuan untuk memanfaatkan serta menghasilkan sumber daya baru, seperti keterampilan dalam memanfaatkan teknologi atau mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan produk baru (Ananda et al., 2017). Dari perspektif sumber daya manusia, teori RBV pada *Competitive Advantage* memainkan peran penting dalam pengelolaan SDM. SDM yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan menjadi faktor pembeda dengan pesaing (Nuryanto et al., 2020). Di industri manufaktur, peran *Competitive Advantage* dari perspektif SDM dapat menjadi faktor pembeda utama antar perusahaan, meskipun banyak sumber daya lain seperti teknologi dan sistem manajemen cenderung serupa. Faktor-faktor kunci di dalamnya termasuk diferensiasi dan inovasi, di mana produk dan layanan yang baik akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Keunggulan kompetitif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja UMKM. Penelitian

menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Fachri & Kahpi, 2022; Parmitasari et al., 2019; Yasrawan et al., 2023).

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), Usaha Mikro adalah usaha produktif milik perseorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam undang-undang tersebut (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun, 2008). Usaha Kecil merupakan kegiatan ekonomi produktif yang mandiri, dikelola oleh individu atau badan usaha, dan tidak berafiliasi sebagai anak perusahaan atau cabang dari Usaha Menengah atau Usaha Besar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Usaha ini harus memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang mengenai Usaha Kecil (Hakiki et al., 2020). Sementara itu, Usaha Menengah juga bersifat mandiri, dijalankan oleh individu atau badan usaha, dan tidak menjadi bagian dari Usaha Kecil atau Usaha Besar. Klasifikasi ini didasarkan pada batasan kekayaan bersih atau pendapatan tahunan sesuai ketentuan perundang-undangan (Ummah, 2019).

Pada tahun 2023, jumlah UMKM di Indonesia mencapai 66 juta, yang menunjukkan pertumbuhan sebesar 1,52% dibandingkan tahun sebelumnya. Dari total tersebut, lebih dari 99% adalah usaha mikro (Kemendag RI, 2024). Pemerintah Indonesia secara aktif mendorong pengembangan usaha mikro melalui berbagai kebijakan dan program pendukung. Fokus penelitian ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2013 yang menekankan pentingnya identifikasi kinerja UMKM untuk menyusun kebijakan yang efektif (Suhariyanto, 2017). Kriteria UMKM awalnya ditetapkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun

2008, yang mengacu pada nilai aset dan omzet. Namun, akibat inflasi dan perubahan kondisi ekonomi, kriteria tersebut diperbarui melalui Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021. Berikut ini merupakan perbandingan antara kriteria UMKM sebelum dan sesudah perubahan tersebut (Anastasya, n.d.) :

Gambar 1. 2
Kriteria UMKM

Kriteria	UU No.20/2008			PP No.7/2021		
	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
Omset	s.d Rp300 juta	Rp 300-500 juta	Rp 2,5-50 Miliar	s.d. Rp 2 Miliar	Rp 2-15 Miliar	Rp 15-50 Miliar
Asset	s.d. 50 juta	Rp 50-500 juta	Rp 500 juta-1 Miliar	-	-	-
Modal Pendirian	-	-	-	s.d. Rp 1 Miliar	Rp 1-5 Miliar	Rp 5-10 Miliar

Berdasarkan penjelasan latar belakang penelitian, diatas penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji “**Pengaruh Kemampuan Inovasi, *Organizational Ambidexterity* dan *Competitive Advantage* pada Kinerja Keuangan UMKM di Kota Malang**”

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Bagaimana pengaruh kemampuan inovasi (*innovation capability*) terhadap kinerja keuangan UMKM?
- 2) Bagaimana ambidexteritas organisasi (*Organizational Ambidexterity*) berpengaruh terhadap kinerja keuangan UMKM?
- 3) Seberapa besar keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) mempengaruhi kinerja keuangan UMKM?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Menguji pengaruh kemampuan inovasi terhadap kinerja keuangan UMKM.
- 2) Menguji pengaruh ambidexteritas Organisasi (*Organizational Ambidexterity*) terhadap kinerja keuangan UMKM.
- 3) Menguji pengaruh keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) terhadap kinerja keuangan UMKM.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis:

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dengan memperkaya literatur dalam bidang manajemen, terutama dalam konteks UMKM, kemudian menyediakan bukti empiris yang dapat digunakan untuk menguji dan mengembangkan teori yang ada tentang *Organizational Ambidexterity* dan *Competitive Advantage*. Dalam hal ini dapat membantu membangun model-model baru yang dapat menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja keuangan UMKM.

- 2) Manfaat Praktis:

- a. Bagi Peneliti:

Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja UMKM, dan juga menambah wawasan dalam penerapan teori-teori manajemen dalam konteks praktis.

- b. Bagi Pelaku UMKM:

Menyediakan panduan praktis untuk meningkatkan kapabilitas inovasi, ambidexteritas organisasi dan keunggulan bersaing, dengan hal ini bisa membantu UMKM dalam meningkatkan efisiensi, profitabilitas, dan daya saing bisnis melalui penerapan strategi yang lebih efektif.

c. Bagi Akademisi:

Dapat digunakan untuk mengembangkan teori baru dan sebagai dasar bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen dan UMKM, serta membantu akademisi untuk memperkaya materi pengajaran di institusi pendidikan.

d. Bagi Pembaca Umum:

Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya *Organizational Ambidexterity* dan *Competitive Advantage* bagi kinerja UMKM untuk menjadikan penelitian ini inspirasi bagi mereka yang ingin menerapkan praktik-praktik terbaik dalam usaha mereka sendiri.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menjadi dasar penting bagi studi ini. Dengan melakukan kajian literatur, dapat diungkap perkembangan konsep dalam bidang terkait sekaligus mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang dapat diatasi melalui penelitian ini. Berikut adalah rangkuman dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini:

Tabel 2. 1
Rincian Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Isabel Cristina Quintero Sepúlveda & Alexander Zúñiga Collazos, 2025, <i>"Innovation Capabilities, Innovation Strategies and Performance: An Empirical Analysis in SMEs."</i>	<ul style="list-style-type: none">• Innovation Capabilities (X1).• Innovation Strategies (X2)	Penelitian kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Sampel terdiri dari 136 UMKM di Valle del Cauca, Kolombia. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan	<ul style="list-style-type: none">• Adanya hubungan positif dan signifikan antara Innovation Capabilities dan Innovation Strategies.• Innovation Strategies memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Financial Performance, tetapi dampaknya lebih rendah dibanding hubungan Innovation Capabilities dengan Innovation Strategies.

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			kan skala Likert 7 poin, dan dianalisis dengan perangkat lunak IBM SPSS V.23 dan EQS 6.2.	
2	Anna Sofia Atichasari, Nela Dharmayanti, Shyntia Purwandaning sih, Asep Marfu, 2024, " <i>Ambidexterity Strategy for Company Revenue Performance: Price and Market Exploitation and Exploration Implementation (Case Study on Types of MSMEs in Tangerang City)</i> ".	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambidexterity</i> (X1): Product Exploration, Product Exploitation, Market Exploration, Market Exploitation. • Type of MSMEs (Moderating Variable) (Z). 	Metode kuantitatif dengan survei melalui kuesioner kepada 209 pemimpin UMKM di Kota Tangerang, Banten, Indonesia. Analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS versi 3.0 dan SPSS 25 untuk uji statistik.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambidexterity</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Revenue Performance. • Semua aspek <i>Ambidexterity</i> (Product Exploration, Product Exploitation, Market Exploration, Market Exploitation) berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pendapatan UMKM. • Tipe UMKM memoderasi hubungan antara <i>Ambidexterity</i> dan kinerja pendapatan, di mana jenis UMKM tertentu memperkuat hubungan tersebut.
3	Heru Susilo, Nur Yudiono, Swasta Priambada, 2024,	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Ambidexterity</i> (X1). 	Metode kuantitatif dengan pendekatan survei	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial Orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	"Antecedents of Ambidextrous Behavior and its Influence on MSME Performance (Study of MSMEs in Malang Regency)".	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial Orientation (X2). • Organizational Context (X3) 	kepada 139 pemilik UMKM di sektor makanan dan minuman di Kabupaten Malang. Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).	Organizational Ambidexterity dan MSME Performance. <ul style="list-style-type: none"> • Organizational Ambidexterity berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Organizational Context dan MSME Performance.
4	Komang Tri Yasrawan, Desak Nyoman Sri Werastuti, Edy Sujana, 2023, "Competitive Advantage as A Link Between the Influence of Intellectual Capital and CSR on Financial Performance"	<ul style="list-style-type: none"> • Intellectual Capital (X1) • Corporate Social Responsibility (X2). • Competitive Advantage (Y1) 	Penelitian kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS Version 3. Sampel diambil menggunakan teknik purposive	<ul style="list-style-type: none"> • Intellectual Capital dan CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage. • Intellectual Capital dan CSR berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Financial Performance. • Competitive Advantage berpengaruh positif dan signifikan terhadap Financial Performance.

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			sampling sebanyak 346 UMKM di Kabupaten Buleleng.	
5	Budi Eko Soetjipto, Puji Handayati, Fattah Hanurawan, Meldona, Sulis Rochayatun, Rosmiza Bidin, 2023, <i>"Enhancing MSMEs Performance through Innovation: Evidence from East Java, Indonesia."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Management (X1) • Financial Literacy (X2): • Technology Orientation (X3). • Innovation Capability (X4) 	Menggunakan metode Partial Least Square (PLS).	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Management berpengaruh signifikan terhadap Innovation Capability tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap MSME Performance. • Financial Literacy berpengaruh signifikan terhadap Innovation Capability dan MSME Performance. • Technology Orientation berpengaruh signifikan terhadap MSME Performance tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Innovation Capability. • Innovation Capability berpengaruh signifikan terhadap MSME Performance dan memediasi secara penuh hubungan Knowledge Management dengan MSME Performance serta memediasi sebagian hubungan Financial Literacy dengan MSME Performance.

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Saeful Fachri, Heri Sapari Kahpi, 2022, <i>"The Effect of MSME Credit Restructuring, Financial Technology (Fintech) Inclusivity and MSME Competitive Advantage on MSME Financial Performance in the New Normal Period."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Credit Restructuring (X1) • Financial Technology (Fintech) Inclusivity (X2) • <i>Competitive Advantage</i> (X3) 	Metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel. Sampel terdiri dari 57 UMKM yang berlokasi di Kota Serang dan Serang Regency, Banten, Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • Credit Restructuring memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Financial Performance • Financial Technology Inclusivity juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Financial Performance • <i>Competitive Advantage</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Financial Performance
7	Arik Susbiyani, Ari Sita Nastiti, Animah, 2021, <i>"SMEs' Strategies for Improving Financial Performance Through Competitive Advantages"</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial Orientation (X1) • Innovation (X2). • <i>Competitive Advantage</i> (Y1) 	Metode kuantitatif dengan survei menggunakan kuesioner kepada 112 responden pemilik UMKM di industri pengolahan di Kabupaten Jember, Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial Orientation dan Innovation berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Competitive Advantage</i>. • <i>Competitive Advantage</i> berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Financial Performance. • Entrepreneurial Orientation dan Innovation juga memiliki pengaruh

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan perangkat lunak WarpPLS versi 7.0.	tidak langsung terhadap Financial Performance melalui <i>Competitive Advantage</i> .
8	Denis Mukarromah, Jubaedah, Miguna Astuti, 2020, "Financial Performance Analysis on Micro, Small, and Medium Enterprises of Cassava Product in Cibadak, Lebak Regency, Banten"	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Literacy (X1). • Financial Management (X2) 	Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebar ke 86 sampel UMKM produk olahan singkong di Cibadak, Lebak	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Literacy (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Financial Performance. • Financial Management (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Financial Performance

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Regency, Banten.	
9	Donkor, Jacob; Donkor, George Nana Agyekum; Kankam-Kwarteng, Collins; Aidoo, Eunice. (2018). <i>"Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Capability (X1). • Strategic Goals (X2) 	Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang disebar ke 340 UMKM di Ghana. Analisis data dilakukan dengan SPSS menggunakan uji korelasi dan regresi hierarkis.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan positif dan signifikan antara strategic goals dan financial performance. • Innovative capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap financial performance. • Innovative capability memoderasi hubungan antara strategic goals dan financial performance, di mana pada tingkat kapabilitas inovatif yang tinggi, strategic goals mendorong peningkatan kinerja finansial secara signifikan.
10	Saunila, Minna. (2014). <i>"Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation Capability (X1) 	Penelitian kuantitatif dengan metode survei terhadap 2.400 UMKM di Finlandia, menggunakan kuesioner berbasis web dan analisis regresi linear.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiga aspek innovation capability, yaitu ideation and organizing structures, participatory leadership culture, dan know-how development, berpengaruh signifikan terhadap financial performance.

Sumber: diolah oleh peneliti (2025)

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan studi-studi sebelumnya, terutama dalam hal fokus pada kinerja keuangan UMKM. Baik penelitian ini maupun penelitian terdahulu sama-sama mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan, dengan menggunakan variabel seperti kemampuan inovasi, ambideksteritas organisasi, dan keunggulan bersaing. Salah satu temuan yang konsisten adalah bahwa kemampuan inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan (Donkor et al., 2018; Meldona et al., 2023; Saunila, 2014, 2017). Selain itu, pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) atau Partial Least Square (PLS) yang digunakan dalam penelitian ini juga banyak diterapkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Objek penelitian juga memiliki kesamaan, di mana penelitian ini berfokus pada UMKM, sebagaimana beberapa penelitian terdahulu yang juga meneliti perusahaan skala kecil hingga menengah. Meskipun memiliki kesamaan, penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan yang membuatnya lebih unik dan komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya. Salah satu perbedaannya adalah model penelitian yang lebih luas, karena penelitian ini menguji secara simultan pengaruh empat variabel utama kemampuan inovasi, *Ambidexterity* organisasi, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja keuangan UMKM. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya meneliti hubungan antara satu atau dua variabel dalam satu penelitian.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Resource Based-view Theory (RBV)

Teori *Resource Based View* (RBV) Menjelaskan keterkaitan antara sumber daya, kapabilitas, keunggulan kompetitif, dan profitabilitas, terutama dalam rangka memahami bagaimana suatu perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya secara berkelanjutan dari waktu ke waktu. Teori ini bertujuan untuk mengeksplorasi manfaat dan menganalisis faktor-faktor dari sisi sumber daya, bukan dari sisi produk. Faktor-faktor tersebut meliputi hambatan masuk dan kondisi pangsa pertumbuhan, konsep hambatan posisi sumber daya, dan kondisi produk sumber daya. Teori ini kemudian digunakan untuk menyoroti opsi-opsi strategis baru yang muncul dari perspektif sumber daya (Ambrosini, 2003). Konsep Resource-Based View (RBV) menegaskan bahwa keunggulan bersaing yang dibangun atas dasar sumber daya dan kapabilitas perusahaan cenderung lebih berkelanjutan dibandingkan dengan keunggulan yang hanya bergantung pada posisi produk atau pasar. (Dasuki, 2021).

2.2.2 Kinerja Keuangan UMKM

Kinerja keuangan pada UMKM menggambarkan sejauh mana Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mampu mengelola sumber daya keuangannya secara efektif untuk meraih keuntungan, mendorong pertumbuhan usaha, dan memastikan kelangsungan operasional jangka panjang. (Monica et al., 2024). Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja UKM antara lain tingkat literasi keuangan, tingkat pendidikan pemilik usaha, lokasi tempat tinggal pemilik usaha, lokasi usaha, dan usia (Malikhah et al., 2024). Dengan demikian, kinerja keuangan dapat dipahami

sebagai upaya terstruktur yang dilakukan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu beroperasi secara efisien dan efektif dalam menghasilkan keuntungan serta menjaga kondisi keuangan, khususnya posisi kas yang stabil (Putri & Sungkono, 2023). Kinerja keuangan UMKM merujuk pada kapasitas Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam mengatur dan memanfaatkan sumber daya keuangan secara optimal guna memperoleh pencapaian yang diharapkan dalam aspek finansial. (Putri et al., 2023).

2.2.3 Kemampuan Inovasi

Kemampuan inovasi diartikan sebagai kapasitas untuk mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, atau sistem baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan para pemangku kepentingan (Migdadi, 2022). Inovasi bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti pengembangan produk atau layanan yang baru, penerapan teknologi baru dalam proses produksi, pembaruan pada struktur atau sistem administrasi, maupun perancangan program dan kebijakan baru yang melibatkan anggota organisasi (McDermott & O'Connor, 2002). Inovasi merupakan sumber yang dapat memberikan kontribusi penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan (Prihatna, 2021). Inovasi memerlukan perubahan pada rutinitas dan konfigurasi yang ada, memungkinkan perusahaan menemukan cara baru untuk menggabungkan sumber dayanya (Safrudin et al., 2018). Pengembangan inovasi yang efektif menuntut pemilik UMKM untuk membangun jejaring kolaboratif yang kuat, didukung oleh ketersediaan sumber daya yang memadai, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi (Pristian et al., 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan (Donkor et al., 2018; Meldona et al., 2023; Saunila, 2014, 2017). Inovasi mendorong efisiensi operasional, menciptakan produk atau layanan baru, dan meningkatkan daya saing di pasar, yang semuanya berkontribusi pada kinerja keuangan yang lebih baik. Budaya kepemimpinan partisipatif, sebagai aspek utama kemampuan inovasi, menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menciptakan budaya kolaboratif di mana karyawan dianggap mitra dan diberi ruang untuk berbagi ide.

2.2.4 *Organizational Ambidexterity*

Ambidexterity merupakan kemampuan organisasi untuk secara bersamaan memanfaatkan potensi yang sudah dimiliki serta mencari dan mengembangkan peluang-peluang baru. (Adler, 2013). Pengertian lain, *Ambidexterity* organisasi merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk secara simultan melakukan eksplorasi dan eksploitasi. Hal ini memungkinkan organisasi bersaing di pasar dan teknologi yang sudah tepat, dimana itu menuntut efisiensi, kontrol, dan perbaikan bertahap, sekaligus beradaptasi dengan pasar dan teknologi baru yang memerlukan fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen (Dzenopoljac et al., 2024).

Penelitian menunjukkan bahwa *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Atichasari et al., 2024; Dharmayanti, 2023; Susilo et al., 2024). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap efisien sekaligus inovatif dalam menghadapi dinamika pasar. Dengan demikian, *Ambidexterity* organisasi merupakan kemampuan penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

2.2.5 *Competitive Advantage*

Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) adalah nilai yang ingin ditawarkan oleh pelaku bisnis kepada pasar yang membedakan mereka dari pesaing (Wuryaningsih, 2024). Kemampuan ini diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Twin, 2022). (Twin, 2022). Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, diperlukan kemampuan dalam mengelola serta mengembangkan sumber daya baru, misalnya melalui pemanfaatan teknologi secara efektif atau dengan merintis peluang baru guna menghasilkan produk-produk inovatif (Ananda et al., 2017). Daya saing memiliki empat dimensi menurut Wahyudi, (2022) yaitu, biaya (meliputi biaya produksi dan kapasitas produksi), kualitas (meliputi tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, dan daya tahan produk), waktu (meliputi waktu produksi dan pengurangan waktu tunggu produksi), dan fleksibilitas (meliputi macam produk yang dihasilkan dan kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan).

Perspektif sumber daya manusia, teori RBV pada *Competitive Advantage* memainkan peran penting dalam pengelolaan SDM. SDM yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan menjadi faktor pembeda dengan pesaing (Nuryanto et al., 2020). Di industri manufaktur, peran *Competitive Advantage* dari perspektif SDM dapat menjadi faktor pembeda utama antar perusahaan, meskipun banyak sumber daya lain seperti teknologi dan sistem manajemen cenderung serupa. Faktor-faktor kunci di dalamnya termasuk diferensiasi dan inovasi, di mana produk dan layanan yang baik akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Keunggulan kompetitif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja

UMKM. Penelitian menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Fachri & Kahpi, 2022; Parmitasari et al., 2019; Yasrawan et al., 2023).

2.2.6 Kinerja Keuangan dan Kemampuan Inovasi menurut Prespektif Islam

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعْزِرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ آلٍ ﴿١١﴾

Artinya:

“Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (QS. Ar-Ra’d, Ayat 11) (Quran.com) .

Allah juga memerintakan agar kaum muslimin memiliki kemampuan dalam perubahan secara masif seperti kreatifitas dan inovasi. Sebagaimana diinspirasi pada individu dan kelompok masyarakat untuk turut melakukan perubahan (Saleh, 2020).

{لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ}

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah” (Ar-Ra'd: 11).

Bahwa Allah menugaskan para malaikat untuk senantiasa menjaga hamba-Nya secara bergiliran, sebagian bertugas di malam hari dan sebagian lainnya di siang

hari untuk melindungi dari bahaya serta musibah. Selain itu, ada juga malaikat yang bergiliran mencatat seluruh amal perbuatan manusia, baik yang baik maupun yang buruk. Mereka menjalankan tugasnya di sisi kanan dan kiri manusia; malaikat di sisi kanan mencatat amal kebaikan, sedangkan yang di sisi kiri mencatat amal keburukan. Telah disebutkan di dalam Riwayat hadist dalam kitab *Sunan Nasa'i*:

أَخْبَرَنَا قُتَيْبَةُ عَنْ مَالِكٍ عَنْ أَبِي الزِّنَادِ عَنِ الْأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ يَتَعَاقَبُونَ فِيكُمْ مَلَائِكَةٌ بِاللَّيْلِ وَمَلَائِكَةٌ بِالنَّهَارِ وَيَجْتَمِعُونَ فِي صَلَاةِ الْفَجْرِ وَصَلَاةِ الْعَصْرِ ثُمَّ يَعْرُجُ الَّذِينَ بَاتُوا فِيكُمْ فَيَسْأَلُهُمْ وَهُوَ أَعْلَمُ بِهِمْ كَيْفَ تَرَكْتُمْ عِبَادِي فَيَقُولُونَ تَرَكْنَاهُمْ وَالْعَصْرُ ثُمَّ يَصَلُّونَ وَأَتَيْنَاهُمْ وَهُمْ يُصَلُّونَ «*Telah mengabarkan kepada kami [Qutaibah] dari*

[Malik] dari [Abu Zinad] dari [Al A'raj] dari [Abu Hurairah] bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda” : *"Para malaikat malam dan para malaikat siang saling bergantian mendatangi kalian. Mereka berkumpul saat shalat Subuh dan Ashar. Kemudian naiklah para malaikat malam -yang mendatangi kalian- Lalu Allah bertanya kepada mereka -dan Dia lebih mengetahui semua urusan mereka-: 'Bagaimana keadaan hamba-hambaKu ketika kalian meninggalkannya?' Mereka menjawab: 'ketika Kami meninggalkan mereka, mereka sedang shalat dan saat kami mendatangi mereka dan mereka juga sedang shalat"*

{ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ }

"Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri" Dalam penggalan ayat tersebut mengandung pesan bahwa perubahan dalam masyarakat sangat bergantung pada kemauan pribadi atau kelompok untuk berubah. Ayat ini juga menegaskan bahwa entah itu kemajuan ataupun kemunduran suatu kaum, dapat ditentukan oleh

usaha mereka sendiri. Dalam realitas sosial, terdapat kelompok yang hidup dalam kesulitan dan terus berjuang keluar dari kondisi tersebut dengan bersandar pada petunjuk Allah, sementara kelompok lain hidup dalam kemewahan namun enggan berubah karena takut kehilangan kenyamanan. Namun, pada akhirnya, keselamatan hanya berpihak pada mereka yang mau berusaha mengubah nasibnya sendiri :

{ ذَلِكِ بَيِّنٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَنَّهُمْ عَلَىٰ قَوْمٍ مَّغِيْرًا نِّعْمَةٌ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَإِنَّهُمْ لَكَانُوا فِي مَقَامٍ مَّغِيْرٍ } [Al-Anfal : 53]

"yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu meubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri" [Al-Anfal : 53].

Dalam kitab tafsir al-Azhar (Amrullah, 1990), Ayat ini sering ditafsirkan sebagai penegasan tentang kekuatan dan akal budi yang Allah anugerahkan kepada manusia, yang membuatnya mampu bertindak secara mandiri serta mengendalikan dirinya dalam kerangka ketentuan Ilahi. Dalam hal ini, manusia memiliki otoritas atas dirinya sendiri, selama masih berada dalam batas-batas yang ditetapkan oleh Allah. Oleh karena itu, manusia diwajibkan untuk berusaha menentukan arah hidupnya dan tidak sekadar pasrah tanpa melakukan ikhtiar. Allah telah menganugerahkan akal kepada manusia agar ia mampu membedakan antara kebaikan dan keburukan. Manusia bukanlah makhluk yang tak berdaya seperti kapas yang diterbangkan angin atau batu yang terserak di jalan, melainkan makhluk yang memiliki kemampuan berpikir dan tenaga untuk mencapai kehidupan yang

lebih baik tentu saja dalam batasan yang diridai Allah. Tanpa kemampuan ini, mustahil manusia memperoleh kehormatan sebagai khalifah di muka bumi.

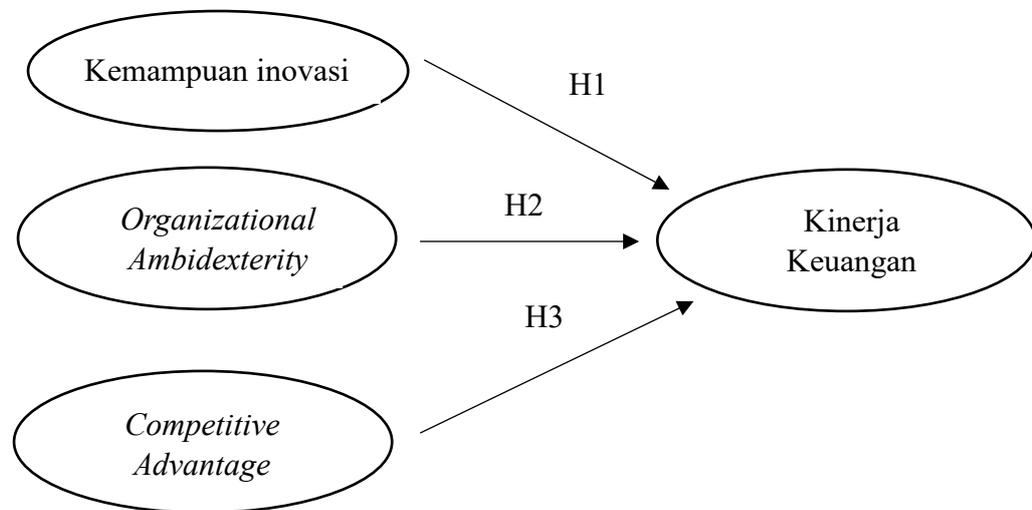
(وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ)

Sebuah kabar dari-Nya. Jika Allah menginginkan keburukan menimpa suatu kaum seperti bencana, kesulitan, atau azab maka tidak ada satu pun yang dapat menghalaunya. Telah dipastikan jika keburukan tersebut pasti akan mengenai mereka, dan tidak ada pelindung selain Allah yang mampu menyelamatkan dari azab itu. Namun, jika kaum tersebut kembali kepada Allah, memohon ampunan-Nya, dan bertaubat dengan sungguh-sungguh, maka Allah akan mengangkat keburukan itu dan menjauhkan mereka dari azab sebagai bentuk rahmat-Nya (tafsirweb, 2023).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian ini memberikan gambaran terkait pembahasan yaitu **“Pengaruh Kemampuan Inovasi, *Organizational Ambidexterity* dan *Competitive Advantage* pada Kinerja Keuangan UMKM”**. Dengan ini kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual



Sumber: dioleh oleh peneliti (2024)

2.4 Hipotesis

Berdasarkan penjabaran rumusan masalah, teori, dan kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Keuangan

Kemampuan inovasi diartikan sebagai kapasitas untuk mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, atau sistem baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan para pemangku kepentingan (Migdadi, 2022). Inovasi merupakan sumber yang dapat memberikan kontribusi penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan (Prihatna, 2021). Inovasi memerlukan perubahan pada rutinitas dan konfigurasi yang ada, memungkinkan perusahaan menemukan cara baru untuk menggabungkan sumber dayanya (Safrudin et al., 2018). Inovasi bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti pengembangan produk atau layanan yang baru,

penerapan teknologi baru dalam proses produksi, pembaruan pada struktur atau sistem administrasi, maupun perancangan program dan kebijakan baru yang melibatkan anggota organisasi (McDermott & O'Connor, 2002).

Inovasi dapat berkembang secara optimal jika pemilik UMKM dituntut untuk dapat membangun jaringan kolaborasi yang solid dengan dukungan sumber daya yang mencukupi, baik dalam aspek SDM, keuangan, maupun teknologi. Menurut perspektif teori Resource-Based View (RBV), perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing apabila mampu mengakses dan mengelola sumber daya serta kapabilitas yang bernilai tinggi, langka, unik, dan sulit ditiru, sehingga memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kraaijenbrink et al., 2010). Teori ini juga menekankan pentingnya sumber daya berwujud dan tidak berwujud, serta kapabilitas yang meningkatkan keberlanjutan dan kinerja Perusahaan. Salah satu contoh sumber daya tidak berwujud perusahaan adalah kapabilitas inovasi (Civelek, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemampuan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan (Donkor et al., 2018; Meldona et al., 2023; Saunila, 2014, 2017). Inovasi mendorong efisiensi operasional, menciptakan produk atau layanan baru, dan juga meningkatkan daya saing di pasar, yang semuanya berkontribusi dengan baik pada kinerja keuangan. Budaya kepemimpinan partisipatif, sebagai aspek utama kemampuan inovasi, menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menciptakan budaya kolaboratif di mana karyawan dianggap mitra dan diberi ruang untuk berbagi ide.

H1 : Kemampuan inovasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

2.4.2 Pengaruh *Organizational Ambidexterity* terhadap Kinerja Keuangan

Ambidexterity merupakan kemampuan organisasi untuk secara bersamaan memanfaatkan potensi yang sudah dimiliki serta mencari dan mengembangkan peluang-peluang baru. (Adler, 2013). Pengertian lain, *Ambidexterity* organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi untuk bersaing dalam teknologi dan pasar yang matang di mana efisiensi, kontrol, dan peningkatan bertahap dihargai dan juga untuk bersaing dalam teknologi dan pasar baru di mana fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen diperlukan (Dzenopoljac et al., 2024).

Eksplorasi menekankan pada fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen, sementara eksploitasi fokus pada efisiensi, kontrol, dan peningkatan bertahap. Keseimbangan antara keduanya penting, karena terlalu fokus pada eksploitasi dapat membuat perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Kurangnya kepercayaan dan kolaborasi antar tim dapat menghambat kinerja UMKM (Sari, 2017).

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), ambideksteritas organisasi dianggap sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya internalnya guna merespons perubahan pasar dan teknologi. RBV berpendapat bahwa organisasi yang mampu secara efektif menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi akan memiliki ketahanan yang lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Popadiuk et al., 2018). Penelitian menunjukkan bahwa *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Atichasari et al., 2024; Dharmayanti, 2023; Susilo et al., 2024). Hal ini

memungkinkan perusahaan untuk tetap efisien sekaligus inovatif dalam menghadapi dinamika pasar. Dengan demikian, *Ambidexterity* organisasi merupakan kemampuan penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

H2 : *Organizational Ambidexterity* berpengaruh terhadap kinerja keuangan

2.4.3 Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Keuangan

Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) adalah nilai yang ingin ditawarkan oleh pelaku bisnis kepada pasar yang membedakan mereka dari pesaing (Wuryaningsih, 2024). Kemampuan ini diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Twin, 2022). Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, diperlukan kemampuan dalam mengelola serta mengembangkan sumber daya baru, misalnya melalui pemanfaatan teknologi secara efektif atau dengan merintis peluang baru guna menghasilkan produk-produk inovatif (Ananda et al., 2017). Daya saing memiliki empat dimensi menurut Wahyudi, (2022) yaitu, biaya (meliputi biaya produksi dan kapasitas produksi), kualitas (meliputi tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, dan daya tahan produk), waktu (meliputi waktu produksi dan pengurangan waktu tunggu produksi), dan fleksibilitas (meliputi macam produk yang dihasilkan dan kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan).

Dari perspektif sumber daya manusia, teori RBV pada *Competitive Advantage* memainkan peran penting dalam pengelolaan SDM. SDM yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan menjadi faktor pembeda dengan pesaing (Nuryanto et al., 2020). Di industri manufaktur, peran *Competitive Advantage* dari

perspektif SDM dapat menjadi faktor pembeda utama antar perusahaan, meskipun banyak sumber daya lain seperti teknologi dan sistem manajemen cenderung serupa. Faktor-faktor kunci di dalamnya termasuk diferensiasi dan inovasi, di mana produk dan layanan yang baik akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Keunggulan kompetitif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja UMKM. Penelitian menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Fachri & Kahpi, 2022; Parmitasari et al., 2019; Yasrawan et al., 2023).

H3: *Competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja keuangan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian kuantitatif merupakan suatu penelitian yang dimana penelitian ini menggunakan Kumpulan dari data numerik dan teknik analitik untuk menguji hipotesis, menarik sebuah kesimpulan, dan memahami hubungan tiap variabel yang telah diteliti (Candra Susanto et al., 2024). Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian, kemudian diolah dan diinterpretasikan secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu bentuk penelitian kuantitatif berupa penelitian survei, yang mengandalkan pengumpulan data melalui kuesioner kepada responden (Sugiyono, 2020).

3.2 Objek Penelitian

Peneliti akan memfokuskan objek penelitian pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang di Kota Malang. Keputusan untuk memilih Kota Malang juga berdasarkan beberapa pertimbangan. Salah satu alasan utamanya adalah karena peneliti berdomisili di Kota Malang, sehingga memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap karakteristik wilayah, kondisi pasar, dan dinamika UMKM di kota ini. Hal ini memungkinkan peneliti untuk lebih mudah mengakses data, melakukan observasi lapangan, serta menjalin komunikasi yang efektif dengan responden. Pemilihan UMKM sebagai objek penelitian menjadi penting karena sektor ini menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di tengah persaingan global. UMKM perlu terus beradaptasi

dengan perubahan pasar yang dinamis, terutama melalui inovasi, dan strategi keunggulan kompetitif dalam perekonomian lokal serta model bisnis yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah sekumpulan individu, peristiwa, atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus utama yang akan diteliti oleh peneliti.(Amin et al., 2023). Dalam arti lain menyatakan bahwa, populasi mencakup setiap individu dari manusia, kejadian, atau item yang hidup bersama di suatu tempat yang dirancang untuk bergantung pada hasil penyelidikan konklusif. (Nur et al, 2023).

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki ciri dan karakteristik tertentu yang mewakili keseluruhan populasi tersebut. (Sugiyono, 2020). Oleh karena itu, sampel dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang dipilih karena memiliki karakteristik tertentu yang relevan untuk diteliti, dan diharapkan mampu merepresentasikan keseluruhan populasi, meskipun jumlahnya lebih kecil.

Pada sampel di penelitian ini menggunakan teknik slovin (Sugiyono, 2020). Penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena metode ini memungkinkan penentuan jumlah sampel yang representatif, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Selain itu, perhitungannya tidak memerlukan tabel khusus,

melainkan cukup menggunakan rumus matematis yang sederhana. Adapun rumus Slovin yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$= \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n= Ukuran sampel/jumlah responden

N= Ukuran populasi

e= Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir (0,10 atau 10%)

$$n = \frac{29.058}{1 + 29.058(0,10)^2}$$

$$n = \frac{29.058}{1 + 290,58}$$

$$n = \frac{29.058}{291,58}$$

$$n = 99,65$$

Dengan perhitungan tersebut, sampel yang diambil dari UMKM Kota Malang menunjukkan bahwa peneliti membutuhkan 99,65 responden, yang kemudian dibulatkan menjadi 100 responden. Maka, dari 100 responden tersebut akan terbagi secara proporsional sesuai dengan jumlah UMKM per kecamatan dengan rumus:

$$\text{Jumlah UMKM} = \frac{\text{Jumlah UMKM per Kecamatan}}{\text{Jumlah UMKM Kota Malang}} \times 100$$

Berdasarkan rumus diatas, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 1
Pembagian Responden di setiap kecamatan Kota Malang

NO	NAMA KECAMATAN	RESPONDEN UMKM
1	Lowokwaru	34
2	Blimbing	18
3	Klojen	13
4	Sukun	20
5	Kedungkandang	15

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik nonprobability sampling, yang artinya adalah sebuah pendekatan yang tidak semua populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Jenis teknik yang dipilih adalah purposive random sampling, yakni penentuan sampel berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa sampel yang diambil sesuai dengan kebutuhan penelitian dan mampu memberikan data yang relevan dengan tujuan studi peneliti (Auliya et al., 2020). Berikut beberapa catatan yang akan peneliti gunakan sebagai sampel:

1. UMKM dengan Omzet kurang dari 500 juta,
2. Minimal pendirian UMKM 1 tahun sebelum penelitian dilakukan,
3. UMKM bertempat di Malang.

3.5 Data dan Jenis Data

Menurut (Auliya et al., 2020) data adalah catatan keterangan berdasarkan bukti kebenarannya dan digunakan sebagai bahan pendukung penelitian. Telah terbagi menjadi dua jenis data dalam penelitian, yaitu:

3.5.1 Data primer

Data primer adalah informasi yang bisa diperoleh dari sumbernya secara langsung seperti responden survei. Dalam penelitian ini data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan oleh pihak lain dan tersedia untuk dimanfaatkan dalam penelitian. Sumber data ini meliputi buku, majalah, artikel, situs web, serta laporan hasil penelitian (Auliya et al., 2020). Penelitian ini memperoleh data sekunder dari literatur seperti jurnal ekonomi, buku manajemen, web resmi, dan dari pihak lain yang relevan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data langsung dari responden, yang berupa formulir, wawancara, atau kumpulan pertanyaan guna mendapatkan informasi yang lengkap Aswani & Masyhuri (2011). Kuesioner disebarakan pemilik/owner UMKM Kota Malang melalui pesan pribadi/grup UMKM. Selain itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai sumber informasi valid seperti buku, catatan, surat kabar, serta literatur terkait pemasaran digital guna memperkuat data yang diperoleh. Observasi juga dilakukan untuk mendapatkan data secara langsung dengan mengunjungi objek penelitian, yakni UMKM di Kota Malang (Sugiyono, 2020). Peneliti menggunakan skala likert beserta 5 jawaban alternatif menurut (Sugiyono, 2020) yaitu Sangat Setuju (STS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2020), definisi operasional variabel merupakan aspek, kualitas atau nilai orang, benda atau kegiatan yang berbeda-beda tergantung pada pilihan peneliti untuk dikaji dan kesimpulan yang ingin dicapai . Terdapat dua jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel independen, dependen. Variabel terikat disebut juga variabel dependen dilambangkan dengan huruf (Y) dimana dalam penelitian ini terdapat variable Kinerja Keuangan (Y) dan dipengaruhi oleh variabel bebas disebut juga variabel independen dilambangkan dengan huruf (X) dimana dalam penelitian ini terdapat variable Kemampuan Inovasi (X1), *Organizational Ambidexterity* (X2), *Competitive Advantage* (X3).

3.7.1 Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah variabel yang mengalami perubahan atau dipengaruhi sebagai hasil dari adanya variabel bebas. Disebut sebagai variabel terikat karena keberadaannya bergantung pada pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas (independen). (Christalisana, 2018).

a) Kemampuan inovasi (X1)

Kemampuan inovasi diartikan sebagai kapasitas untuk mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, atau sistem baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan para pemangku kepentingan (Migdadi, 2022).

b) *Organizational Ambidexterity*

Ambidexterity organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi untuk bersaing dalam teknologi dan pasar yang matang di mana efisiensi, kontrol, dan peningkatan bertahap dihargai dan juga untuk bersaing dalam teknologi dan pasar baru di mana fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen diperlukan (Dzenopoljac et al., 2024).

c) *Competitive Advantage*

Competitive Advantage adalah nilai yang ingin ditawarkan oleh pelaku bisnis kepada pasar yang membedakan mereka dari pesaing (Wuryaningsih, 2024).

3.7.2 Variabel Bebas (Independent Variable)

Dalam Structural Equation Modeling (SEM), variabel independen juga dikenal sebagai variabel eksogen. Variabel bebas ini berperan sebagai faktor yang memengaruhi atau menjadi penyebab terjadinya perubahan pada variabel lainnya (Christalisana, 2018).

a) Kinerja Keuangan UMKM

Kinerja keuangan UMKM mencerminkan kemampuan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam mengelola sumber daya finansialnya guna mencapai tingkat profitabilitas, pertumbuhan usaha, serta menjaga keberlanjutan operasional bisnis (Monica et al., 2024).

Tabel 3. 2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Daftar Pengukuran Variabel	Sumber
1	Kemampuan Inovasi (X1)	Inovasi produk, inovasi proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha saya selalu mengembangkan produk baru 2. Usaha anda selalu melakukan modifikasi produk 3. Usaha saya selalu menciptakan desain atau fungsi baru untuk produknya 4. Usaha saya ingin memiliki kemampuan meniru produk yang sudah ada 5. Usaha saya secara aktif mencari cara untuk meningkatkan proses produksi 6. Usaha saya selalu melakukan upgrade mesin dan peralatan yang ada 7. Usaha saya dapat meningkatkan proses di semua tahap seperti produksi, distribusi dan logistic 	(Soetjipto et al., 2023)

No	Variabel	Indikator	Daftar Pengukuran Variabel	Sumber
			8. Usaha saya secara aktif menciptakan proses produksi baru	
2	Organizational Ambdexterity (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Product Exploration: Mengembangkan konsep baru, bereksperimen dengan karya orisinal. 2. Product Exploitation: Memanfaatkan kekuatan yang sudah diakui, meningkatkan keterampilan produksi. 3. Market Exploration: Menarik pelanggan baru dan masuk ke pasar baru. 4. Market Exploitation: Meningkatkan loyalitas pelanggan dan mendorong pembelian berulang. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha saya sering mengembangkan produk atau layanan baru yang inovatif. 2. Usaha saya sering mencoba ide-ide baru yang belum pernah di terapkan pada usaha sebelumnya. 3. Usaha saya terus meningkatkan kemampuan produksi atau operasional bisnis. 4. Usaha saya sukses dalam menjangkau pelanggan baru atau pasar yang berbeda. 5. Usaha saya sering menerapkan skema promosi atau pemasaran yang baru. 6. Usaha saya sering mencari peluang untuk memperluas bisnis ke pasar baru. 	(Dharmayanti, 2023)

No	Variabel	Indikator	Daftar Pengukuran Variabel	Sumber
			7. Usaha saya memiliki program atau strategi untuk membuat pelanggan membeli secara berulang. 8. Usaha saya melibatkan pelanggan dalam pengembangan atau peningkatan bisnis Anda.	
3.	<i>Competitive Advantage</i> (X3)	1. Waktu 2. Biaya 3. Fleksibilitas 4. Kualitas	1. Usaha saya memiliki akses supplier terbaik yang mungkin tidak dimiliki oleh pesaing. 2. Usaha saya memiliki supplier yang menawarkan bahan baku yang lebih murah dibandingkan pesaing. 3. Usaha saya memiliki pegawai yang terampil dibandingkan pesaing. 4. Usaha saya menyediakan produk yang berkualitas dibandingkan pesaing.	(Wahyuni, 2022)
4.	Kinerja Keuangan (Y)	Kinerja Keuangan UMKM	1. Total penjualan mengalami peningkatan dari waktu ke waktu.	(Dharmayanti, 2023)

No	Variabel	Indikator	Daftar Pengukuran Variabel	Sumber
			<p>2. Nilai total aset perusahaan terus bertambah seiring perkembangan bisnis.</p> <p>3. Jumlah konsumen yang dilayani mengalami pertumbuhan yang berkelanjutan.</p> <p>4. Peningkatan jumlah pajak yang dibayarkan, mencerminkan pertumbuhan usaha.</p> <p>5. Bertambahnya jumlah karyawan yang direkrut untuk mendukung operasional bisnis.</p> <p>6. Adanya program pelatihan atau pengembangan keterampilan yang mendukung peningkatan kualitas SDM.</p> <p>7. Adanya peningkatan penjualan produk tertentu sebagai indikator keberhasilan pasar.</p> <p>8. Kemudahan dalam membangun jaringan bisnis untuk mendukung pengembangan usaha.</p> <p>9. Peningkatan jumlah produk yang dihasilkan dalam periode tertentu, menandakan efisiensi produksi.</p> <p>10. Kemudahan dalam mendapatkan akses pendanaan dari bank</p>	

No	Variabel	Indikator	Daftar Pengukuran Variabel	Sumber
			untuk mendukung modal usaha. 11. Akses yang lebih mudah ke pendanaan dari pemangku kepentingan lainnya untuk mendukung ekspansi bisnis.	

Sumber: diolah oleh peneliti (2025)

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan metode yang digunakan untuk mengolah data dan informasi yang diperoleh selama proses penelitian, dengan tujuan untuk menghasilkan kesimpulan atau temuan yang sesuai dengan tujuan penelitian (Lubis & Umsu, 2023). Proses analisis data mencakup pengelompokan hasil olahan data serta penyusunan ringkasan yang mendukung penarikan kesimpulan penelitian. Sebelum keputusan diambil, data harus dianalisis terlebih dahulu untuk menghasilkan informasi yang bernilai dan bermanfaat. Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS), salah satu pendekatan dalam Structural Equation Modelling (SEM) (Hussein, 2015) dilakukan menggunakan perangkat lunak **SMART PLS**, dengan tahapan sebagai berikut:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model ini menjelaskan hubungan antara indikator-indikator dengan variabel laten yang diwakilinya. Tujuan utamanya adalah untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian.

1. Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen mampu mengukur konsep yang dimaksud secara tepat.
2. Uji reliabilitas sendiri bertujuan untuk mengukur konsistensi jawaban responden terhadap setiap item dalam kuesioner atau alat ukur yang digunakan.

Pengujian dalam outer model mencakup beberapa tahapan berikut:

a. Convergent Validity

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan dua parameter utama: Average Variance Extracted (AVE) dan outer loading. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai AVE $\geq 0,5$ dan nilai outer loading $> 0,7$ (Hussein, 2015). Nilai AVE yang memenuhi syarat dapat menyatakan bahwa variabel laten dapat menjelaskan lebih dari setengah variasi indikator-indikatornya. Loading factor 0,50–0,60 masih dapat diterima pada tahap pengembangan model.

b. Discriminant Validity

Salah satu metode untuk menguji validitas konstruk adalah melalui analisis cross loading, yang digunakan untuk menilai apakah konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai. Caranya adalah dengan membandingkan nilai loading suatu indikator terhadap konstruk yang diukur dengan nilai loading indikator tersebut terhadap konstruk lainnya; nilai loading harus lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud. Selain itu,

validitas diskriminan juga dinilai baik apabila akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model (Sihombing & Arsani, 2022)

c. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur tingkat keandalan suatu instrumen dalam mengukur variabel laten. Evaluasi composite reliability dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability atau Cronbach's Alpha (Hatta Setiabudhi, 2024). Konstruk akan dinyatakan reliabel apabila nilai dari composite reliability di atas 0,70 dan nilai dari cronbach's alpha di atas 0,70 (P. Sihombing et al., 2024). Semakin tinggi nilai dari Composite Reliability, maka semakin tinggi pula reliabilitas konstruk tersebut. Nilai Composite Reliability sebesar 0,60–0,70 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif, sementara nilai antara 0,70–0,90 dianggap ideal untuk penelitian lanjutan (Sholihin & Ratmono, 2020).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori yang mendasarinya. Dalam pendekatan Partial Least Square (PLS), evaluasi inner model dilakukan melalui beberapa komponen berikut:

a. R-Square (R^2)

R-square adalah koefisien determinasi yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel endogen dalam suatu model. Secara umum, nilai R-square sebesar 0,67 dikategorikan

kuat, 0,33 termasuk sedang, dan 0,19 dianggap lemah (Sihombing & Arsani, 2022). Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dalam model yang dianalisis.

b. Q-Square (Q^2)

Uji Q-square bertujuan guna menilai seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi dan estimasi parameter. Apabila nilai Q-square dapat lebih besar dari 0, maka model memiliki predictive relevance. Sebaliknya, jika nilai dari Q-Square kurang dari 0, maka model dianggap tidak memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Dengan demikian, nilai Q-square di atas 0 menunjukkan bahwa model layak dikategorikan memiliki relevansi prediktif. (Sihombing & Arsani, 2022).

c. F-Square

Uji *f-square* (f^2) bertujuan guna menilai seberapa baik kualitas suatu model. Nilai f^2 yang melebihi 0,15 menunjukkan bahwa model tersebut berada dalam kategori cukup baik atau minimal berada pada tingkat moderat. (Sihombing & Arsani, 2022).

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis sendiri digunakan sebagai penentu arah hubungan antara variabel yang mempengaruhi dan variabel yang dipengaruhi. Path coefficients menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel, dengan rentang nilai dari -1 hingga +1. Hubungan dikatakan

kuat jika nilainya mendekati -1 atau +1, sedangkan nilai yang mendekati 0 menunjukkan hubungan yang lemah. Selain itu, pengujian berikut juga menghasilkan p-value, sehingga variabel independen dianggap berpengaruh pada variabel dependen. Hipotesis dapat diterima apabila skor $p < 0,05$ (Sholihin & Ratmono, 2020).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran umum obyek penelitian

Kota Malang kini menjelma menjadi kota kreatif yang dinamis, mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis inovasi, pendidikan, dan industri kreatif, berkat dukungan potensi sumber daya manusia yang melimpah. Sebagai pusat pendidikan terkemuka di Indonesia, Malang menjadi rumah bagi perguruan tinggi dan ratusan ribu mahasiswa dari berbagai daerah. Tak hanya itu, posisinya sebagai jantung kawasan Malang Raya menjadikan kota ini pusat strategis untuk perdagangan, jasa, dan pariwisata di Jawa Timur, ditunjang oleh infrastruktur aksesibilitas dan akomodasi yang sangat baik (malangkota.go.id, n.d.).

Kota Malang adalah kota terbesar kedua di Provinsi Jawa Timur setelah Kota Surabaya. Bersama dengan Kabupaten Malang dan Kota Batu, wilayah ini tergabung dalam satu kawasan yang dikenal dengan sebutan Malang Raya. (Jatim.bpk.go.id, n.d.). Selama ini, perkembangan wilayah Malang Raya menunjukkan peningkatan yang signifikan di berbagai aspek kehidupan masyarakat, seperti bidang ekonomi, kesehatan, pariwisata dan kebudayaan, pendidikan, serta sektor sosial.

4.1.2 Deskripsi responden penelitian

Sebanyak 132 responden berpartisipasi dalam penelitian ini melalui pengisian kuesioner terstruktur yang disebarakan menggunakan Google Form. Data yang terkumpul telah melalui proses verifikasi untuk memastikan validitasnya sebelum dianalisis. Untuk memahami karakteristik sampel, profil responden dikategorikan

berdasarkan lokasi usaha, jabatan, umur perusahaan, omset perusahaan, pendidikan terakhir, dan izin usaha.

a. Lokasi usaha

Berdasarkan sebaran lokasi usaha responden, pada penelitian ini menunjukkan bahwa Lowokwaru merupakan lokasi usaha terbanyak dengan 31,1% (41 responden), diikuti oleh Sukun 23,5% (31 responden), Klojen 18,9% (25 responden), Blimbing 13,6% (18 responden), dan Kedungkandang 12,9% (17 responden). Hasil ini menunjukkan konsentrasi usaha tertinggi berada di wilayah Lowokwaru dan Sukun yang secara bersama mencakup lebih dari setengah (54,6%) dari total lokasi usaha responden. Distribusi ini mengindikasikan preferensi yang signifikan terhadap kedua wilayah tersebut sebagai pusat aktivitas usaha di area penelitian. (lihat pada tabel 4.1).

Tabel 4. 1
Karakteristik responden berdasarkan lokasi usaha

Lokasi	Persentaase	Jumlah Responden
Lowokwaru	31,10%	41
Blimbing	13,60%	18
Klojen	18,90%	25
Sukun	23,50%	31
Kedungkandang	12,90%	17
Total	100%	132

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

b. Jabatan

Berdasarkan jabatan responden pada sebaran ini, terdapat 127 orang (96,2%) dengan jabatan sebagai owner perusahaan/pemilik dan 5 orang (3,8%) dengan jabatan sebagai staff. Meskipun ada beberapa responden dari staf, data mereka tidak di pakai untuk analisis lebih lanjut. Ini karena Pemilik/Manajer mempunyai gambaran dan kendali penuh soal bagaimana perusahaan mengembangkan Kemampuan Inovasi, menjalankan *Organizational Ambidexterity*, dan membangun *Competitive Advantage*. Keputusan strategis merekalah yang paling berdampak pada Kinerja Keuangan perusahaan, jadi data dari merekalah yang paling relevan untuk penelitian ini (lihat tabel 4.2).

Tabel 4. 2
Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Jabatan	Presentase	Jumlah Responden
Pemilik/Owner/Manajer	96,20%	127
Karyawan	3,80%	5
Total	100%	132

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

c. Umur Perusahaan/UMKM

Berdasarkan data umur perusahaan/UMKM, terdapat 1 (satu) kelompok usia yang mendominasi adalah perusahaan yang berusia 1-6 tahun yaitu sebanyak 107 perusahaan (81,1%) dari total responden. Komposisi kelompok perusahaan dengan usia 7-12 tahun juga cukup signifikan yaitu sebanyak 22 perusahaan (16,7%). Sementara itu, kelompok perusahaan yang lebih mapan yaitu usia lebih dari 12 tahun hanya diwakili oleh sebanyak 3 perusahaan (2,2%) dari total responden.

Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas UMKM dalam penelitian ini masih berada dalam tahap perkembangan awal hingga menengah. (lihat pada tabel 4.3)

Tabel 4. 3
Karakteristik responden berdasarkan umur perusahaan

Umur Perusahaan/UMKM	Persentase	Jumlah Responden
1 - 6 Tahun	81,10%	107
7 - 12 Tahun	16,70%	22
> 12 Tahun	2,30%	3
Total	100%	132

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

d. Omset Perusahaan

Berdasarkan data omset perusahaan/UMKM, terdapat 2 (dua) kelompok omset yang mendominasi adalah perusahaan dengan omset kurang dari 50 Juta yaitu sebanyak 60 responden (45,5%) dan perusahaan dengan omset 50-100 Juta yaitu sebanyak 47 responden (35,6%). Komposisi kelompok perusahaan dengan omset 100-250 Juta juga cukup signifikan yaitu sebanyak 21 respponden (15,9%). Sementara itu, kelompok perusahaan dengan omset yang lebih tinggi yaitu 250-500 Juta dan lebih dari 500 Juta hanya diwakili oleh sebanyak 3 responden (2,3%) dan 1 responden (0,7%) dari total responden. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas UMKM dalam penelitian ini masih berada dalam kategori usaha mikro dan kecil berdasarkan tingkat omsetnya. (lihat pada tabel 4.4)

Tabel 4. 4
Karakteristik responden berdasarkan omset perusahaan

Omset Perusahaan/UMKM	Persentase	Jumlah Responden
< 50 Juta	45,50%	60
50 - 100 Juta	35,60%	47

100 - 250 Juta	15,90%	21
250 - 500 Juta	2,30%	3
> 500 Juta	0,80%	1
Total	100%	132

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

e. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data pendidikan terakhir responden, Pendidikan terakhir dengan taraf SMA/ sederajat adalah data terbanyak yaitu sebanyak 66 orang (50%) dari total responden. Komposisi kelompok responden dengan pendidikan Perguruan Tinggi juga cukup signifikan yaitu sebanyak 39 orang (29,5%). Sementara itu, kelompok responden dengan pendidikan SMP/ sederajat sebanyak 20 orang (15,2%), dan SD sebanyak 7 orang (5,3%). Tidak terdapat responden yang tidak tamat SD (0%). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan menengah hingga tinggi, dengan setengah dari responden merupakan lulusan SMA/ sederajat. (lihat pada tabel 4.5).

Tabel 4. 5
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Persentase	Jumlah Responden
Tidak tamat SD	0%	0
SD	5,30%	7
SMP/ sederajat	15,20%	20
SMA/ sederajat	50%	66
Perguruan Tinggi	29,50%	39
Total	100%	132

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

f. Izin Usaha

Berdasarkan kepemilikan izin usaha, terdapat 117 orang (88,6%) responden yang memiliki izin usaha dan jumlah responden yang tidak memiliki izin usaha sebanyak 15 orang (11,4%). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang memiliki izin usaha jauh lebih banyak terlibat dalam penelitian ini dibandingkan dengan yang tidak memiliki izin usaha dengan selisih 102 orang atau 77,2% responden. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa mayoritas UMKM dalam penelitian ini telah memiliki legalitas usaha yang resmi, yang mengindikasikan kesadaran tinggi akan pentingnya aspek legalitas dalam menjalankan usaha. (lihat pada tabel 4.6)

Tabel 4. 6
Karakteristik responden berdasarkan izin usaha

Izin Usaha	Persentase	Jumlah Responden
Ya	88,60%	117
Tidak	11,40%	15
Total	100,00%	132

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

4.1.3 Evaluasi Model Pengukuran (outer model)

a. Convergent Validity

Validitas konvergen dapat diukur dengan melihat nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Secara konvergen jika nilai outer loading-nya lebih dari 0,7 dan nilai AVE-nya di atas 0,5 akan dianggap valid (Hussein, 2015). Namun, dalam penelitian awal atau tahap pengembangan instrumen, nilai loading factor antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima. (lihat tabel 4.7).

Tabel 4. 7
Hasil uji Outer Loading

	CA	KI	KK	OA
CA 1	0.750			
CA 2	0.804			
CA 3	0.809			
CA 4	0.839			
KI 1		0.764		
KI 2		0.803		
KI 3		0.765		
KI 4		0.826		
KI 5		0.769		
KI 6		0.754		
KI 7		0.747		
KI 8		0.749		
KK 1			0.758	
KK 10			0.760	
KK 11			0.749	
KK 2			0.745	
KK 3			0.746	
KK 4			0.719	
KK 5			0.757	
KK 6			0.716	
KK 7			0.781	
KK 8			0.751	
KK 9			0.733	
OA 1				0.787
OA 2				0.720
OA 3				0.788
OA 4				0.756
OA 5				0.788
OA 6				0.819
OA 7				0.724
OA 8				0.744

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa skor outer loading tiap variabel telah memenuhi kriteria minimum 0,50 yang mengindikasikan bahwa setiap indikator telah dinyatakan sesuai.

Tabel 4. 8
Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
CA	0.642
KI	0.597
KK	0.558
OA	0.588

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Pada tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa variabel CA, IC, KK, dan OA menunjukkan nilai AVE di atas 0,5 (Hatta Setiabudhi, 2024). Nilai tersebut menunjukkan bahwa para indikator yang mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

b. Discriminant Validity

Salah satu metode untuk mengevaluasi validitas adalah melalui analisis nilai cross loading, yang berfungsi untuk menilai apakah suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai. Validitas diskriminan dianggap tercapai apabila nilai loading suatu indikator terhadap konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan nilai loading indikator tersebut terhadap konstruk lainnya. (Sihombing et al., 2024).

Tabel 4. 9
Hasil Uji Cross Loading

	CA	KI	KK	OA
CA 1	0.750	0.539	0.525	0.644
CA 2	0.804	0.584	0.619	0.568
CA 3	0.809	0.520	0.662	0.562
CA 4	0.839	0.601	0.602	0.568
KI 1	0.465	0.764	0.573	0.569
KI 2	0.658	0.803	0.677	0.668
KI 3	0.488	0.765	0.578	0.604

KI 4	0.555	0.826	0.545	0.685
KI 5	0.541	0.769	0.603	0.622
KI 6	0.546	0.754	0.617	0.640
KI 7	0.514	0.747	0.557	0.583
KI 8	0.528	0.749	0.562	0.632
KK 1	0.629	0.569	0.758	0.566
KK 10	0.623	0.579	0.760	0.612
KK 11	0.483	0.531	0.749	0.577
KK 2	0.568	0.545	0.745	0.561
KK 3	0.581	0.603	0.746	0.649
KK 4	0.576	0.602	0.719	0.623
KK 5	0.585	0.576	0.757	0.565
KK 6	0.537	0.503	0.716	0.573
KK 7	0.538	0.551	0.781	0.553
KK 8	0.543	0.617	0.751	0.575
KK 9	0.525	0.604	0.733	0.592
OA 1	0.613	0.659	0.654	0.787
OA 2	0.522	0.636	0.542	0.720
OA 3	0.597	0.645	0.612	0.788
OA 4	0.503	0.549	0.581	0.756
OA 5	0.576	0.656	0.653	0.788
OA 6	0.590	0.645	0.624	0.819
OA 7	0.571	0.557	0.565	0.724
OA 8	0.474	0.619	0.574	0.744

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Hasil estimasi cross loading yang telah disajikan pada Tabel 4.9 menyatakan bahwa nilai loading tiap item indikator terhadap konstruk CA (X1) lebih tinggi dibandingkan dengan nilai cross loading-nya pada konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut telah memenuhi kriteria discriminant validity yang baik, di mana indikator dalam blok konstruk lebih mewakili variabelnya dibandingkan dengan blok konstruk lainnya.

Pada konstruk OA (X2), di mana nilai loading masing-masing indikator lebih besar daripada nilai cross loading terhadap konstruk lain. Ini menegaskan bahwa konstruk OA juga telah menunjukkan discriminant validity yang memadai.

Konstruk IC (X3), yang nilai loading indikatornya lebih tinggi daripada nilai cross loading-nya. Dengan demikian, konstruk ini juga dinyatakan memiliki discriminant validity yang baik, karena indikator-indikatornya lebih representatif terhadap konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya.

c. Uji Reliabilitas

Composite reliability mengukur tingkat keandalan suatu instrumen dalam mengukur variabel laten. Evaluasi composite reliability dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability atau Cronbach's Alpha. Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,70 (Sihombing et al., 2024). Semakin tinggi nilai Composite Reliability, semakin tinggi pula reliabilitas konstruk tersebut. Nilai Composite Reliability sebesar 0,60–0,70 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif, sementara nilai antara 0,70–0,90 dianggap ideal untuk penelitian lanjutan. (Sholihin & Ratmono, 2020).

Tabel 4. 10
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho c)
CA	0.814	0.877
KI	0.903	0.922
KK	0.921	0.933
OA	0.899	0.919

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Setelah meliha tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai cronbach's alpha dan composite reliability pada variabel CA, IC, KK, OA lebih besar dari 0,7. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa setiap indikator yang mengukur variabel-variabel tersebut telah memenuhi standar pengujian reliabilitas.

- Hasil Uji R-Square

Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Pada umumnya nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah) (P. R. Sihombing & Arsani, 2022). Perubahan pada nilai R-Square bertujuan untuk mengevaluasi sebuah variabel, apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Berikut adalah hasil pengujian RSquare yang telah dianalisis dengan SmartPLS 4.

Tabel 4. 11
Hasil uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0.713	0.706

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Nilai R-square pada variabel kinerja keuangan memiliki nilai 0,713. Yang dimana dapat diinterpretasikan bahwa variabel kinerja keuangan mampu dijelaskan oleh variabel kemampuan inovasi, *organizational ambidexterity*, dan *competitive advantage* sebesar 71.3%, sedangkan sebesar 29.7% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

- Hasil Uji Q-Square

Q-Square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai ini diperoleh melalui proses blindfolding (teknik resampling), bukan dari hasil perhitungan langsung (Sholihin & Ratmono, 2020). Jika nilai Q-square lebih besar dari 0, maka model memiliki predictive relevance. Sebaliknya, jika nilainya kurang dari 0, maka model dianggap tidak memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Dengan demikian, nilai Q-square di atas 0 menunjukkan bahwa model layak dikategorikan memiliki relevansi prediktif (Sihombing & Arsani, 2022).

Tabel 4. 12
Hasil Q-Square

	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
CA	0.000
KI	0.000
KK	0.386
OA	0.000

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Q predict variabel kinerja keuangan bernilai 0,386 berada pada kisaran 0 hingga 1. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap kinerja keuangan.

- Hasil Uji F-Square

. Dalam penelitian kuantitatif, effect size membantu menentukan seberapa besar dampak yang dimiliki suatu variabel, bukan hanya apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak. Uji *f-square* (f^2) yang disarankan adalah di atas 0.15 (P. R.

Sihombing & Arsani, 2022), dimana dengan variabel laten eksogen memiliki pengaruh moderat pada level structural. (lihat tabel 4.14)

Tabel 4. 13
Hasil Uji F-Square

	CA	KI	KK	OA
CA			0.163	
KI			0.081	
KK				
OA			0.110	

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Dari tabel 4.14 konstruk *Competitive Advantage* (CA) memiliki *effect size* yang moderat terhadap Kinerja Keuangan (KK), karena nilai f^2 (0.163) berada di atas batas minimal yang disarankan (0.15). Kemudian konstruk nilai Kemampuan Inovasi (KI) memiliki *effect size* yang lemah terhadap Kinerja Keuangan (KK), karena nilai f^2 (0.081) berada di bawah batas minimal yang disarankan (0.15). Terakhir, konstruk dari *Organizational Ambidexterity* (OA) memiliki *effect size* yang lemah terhadap Kinerja Keuangan (KK), karena nilai f^2 (0.110) berada di bawah batas minimal yang disarankan (0.15).

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menentukan arah hubungan antara variabel yang mempengaruhi dan variabel yang dipengaruhi. Path coefficients menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel, dengan rentang nilai dari -1 hingga +1. Hubungan dikatakan kuat jika nilainya mendekati -1 atau +1, sedangkan nilai yang mendekati 0 menunjukkan hubungan yang lemah. Selain itu, pengujian berikut juga menghasilkan p-

value, sehingga variabel independen dianggap berpengaruh pada variabel dependen. Hipotesis dapat diterima apabila skor $p < 0,05$ (Sholihin & Ratmono, 2020).

Tabel 4. 14
Hasil path coefficients

Hipotesis	Deskripsi	B	P values
H1	KI -> KK	0.271	0.001
H2	OA -> KK	0.327	0.005
H3	CA -> KK	0.327	0.001

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

Kemampuan Inovasi (KI) menunjukkan nilai β sebesar 0.271 (27.1%) dengan *P Value* 0,001 ($\leq 0,05$), menegaskan bahwa Kemampuan Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Ini berarti hipotesis 1 diterima.

Organizational Ambidexterity (OA) memiliki nilai β sebesar 0.328 (32.8%) dengan *P Value* 0,005 ($\leq 0,05$), yang dimana juga menunjukkan bahwa *Organizational Ambidexterity* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Oleh karena itu, hipotesis 2 diterima.

Competitive Advantage (CA) memiliki nilai β sebesar 0.327 (32,7%) dengan *P Value* 0,001 ($\leq 0,05$), mengindikasikan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Dengan demikian, hipotesis 3 diterima.

Tabel 4. 15
Ringkasan interpretasi hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Pengaruh <i>innovation capability</i> terhadap kinerja keuangan	Diterima
H2	Pengaruh <i>Organizational Ambidexterity</i> terhadap kinerja keuangan	Diterima
H3	Pengaruh <i>Competitive Advantage</i> terhadap kinerja keuangan	Diterima

Sumber : Data Primer diolah peneliti, 2025

4.2 Pembahasan

Bagian pembahasan ini menyajikan hasil analisis dari penelitian yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Kemampuan Inovasi, *Organizational Ambidexterity*, dan *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Keuangan. Dalam penelitian ini, ketiga variabel tersebut berperan sebagai variabel independen, sementara kinerja keuangan menjadi variabel dependen. Sebanyak tiga hipotesis telah dirumuskan dan diuji menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) dan pendekatan Moderated Resource-Based View (RBV) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

4.2.1 Pengaruh Kemampuan Inovasi Terhadap Kinerja Keuangan

Temuan pada penelitian ini menjelaskan bahwa kemampuan inovasi memberikan pengaruh yang signifikan secara statistik pada kinerja keuangan, sehingga menguatkan hipotesis awal. Hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi 0,001, yang berada di bawah ambang kritis 0,005, di samping koefisien β 0,271 (27,1%), menandakan korelasi positif antara kemampuan inovasi dan kinerja

keuangan. Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kemampuan inovasi yang mahir memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja keuangan. Selain itu, hipotesis pertama juga didukung, yang menyatakan bahwa peningkatan competitive advantage akan diikuti oleh peningkatan kinerja keuangan.

Pandangan dari teori *Resource-Based View* (RBV), Untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus memiliki dan mengelola sumber daya serta kapabilitas yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak dapat digantikan, karena elemen-elemen tersebut menjadi dasar keunggulan kompetitif perusahaan (Kraaijenbrink et al., 2010). Teori ini juga menekankan pentingnya sumber daya berwujud dan tidak berwujud, serta kapabilitas yang meningkatkan keberlanjutan dan kinerja Perusahaan. Salah satu contoh sumber daya tidak berwujud perusahaan adalah kapabilitas inovasi (Civelek, 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemampuan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan (Donkor et al., 2018; Meldona et al., 2023; Saunila, 2014, 2017). Inovasi mendorong efisiensi operasional, menciptakan produk atau layanan baru, dan meningkatkan daya saing di pasar, yang semuanya berkontribusi pada kinerja keuangan yang lebih baik. Budaya kepemimpinan partisipatif, sebagai aspek utama kemampuan inovasi, menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menciptakan budaya kolaboratif di mana karyawan dianggap mitra dan diberi ruang untuk berbagi ide.

4.2.2 Pengaruh *Organizational Ambidexterity* Terhadap Kinerja Keuangan

Temuan studi ini mengonfirmasi bahwa *Organizational Ambidexterity* (OA) merupakan prediktor signifikan bagi kinerja keuangan, yang sekaligus memperkuat hipotesis 2. Pengaruh positif yang signifikan ini dibuktikan melalui nilai signifikansi P-Value 0,005, yang memenuhi kriteria di bawah ambang batas 0,05. Lebih lanjut, koefisien β sebesar 0,328 (32,8%) mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara *Organizational Ambidexterity* dan kinerja keuangan. Secara implisit, hasil ini menyoroti bahwa kemampuan organisasi untuk secara mahir menyeimbangkan antara aktivitas eksplorasi (mencari peluang baru) dan eksploitasi (mengoptimalkan kapabilitas yang ada) secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangannya.

Dalam konteks *Resource-Based View* (RBV), ambideksteritas organisasi dipandang sebagai kapabilitas dinamis. Ini berarti kemampuan perusahaan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya internalnya agar bisa beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. RBV berargumen bahwa organisasi yang berhasil menyeimbangkan eksplorasi (mencari hal baru) dan eksploitasi (memanfaatkan yang sudah ada) akan lebih tangguh dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. (Popadiuk et al., 2018). Penelitian menunjukkan bahwa *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Atichasari et al., 2024; Dharmayanti, 2023; Susilo et al., 2024).

4.2.3 Pengaruh *Competitive Advantage* Terhadap Kinerja Keuangan

Temuan pada penelitian ini menjelaskan bahwa *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing) memberikan pengaruh yang signifikan secara statistik

terhadap kinerja keuangan, sehingga menguatkan hipotesis 1 yang diajukan. Hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi 0,001, yang berada di bawah ambang kritis 0,05, serta ditunjang oleh koefisien β sebesar 0,327 (32,7%), yang menandakan adanya hubungan positif antara *Competitive Advantage* dan kinerja keuangan. Hasil ini menunjukkan bahwa penciptaan dan pengelolaan keunggulan bersaing yang efektif berpotensi besar untuk meningkatkan kinerja keuangan suatu entitas.

Dari perspektif sumber daya manusia, teori RBV pada *Competitive Advantage* memainkan peran penting dalam pengelolaan SDM. SDM yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan menjadi faktor pembeda dengan pesaing (Nuryanto et al., 2020). Dalam industri manufaktur, keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) yang berasal dari perspektif Sumber Daya Manusia (SDM) bisa menjadi pembeda krusial antarperusahaan, bahkan ketika teknologi dan sistem manajemen lainnya cenderung serupa. Faktor-faktor utama yang berkontribusi pada keunggulan ini meliputi diferensiasi dan inovasi, di mana produk dan layanan yang unggul akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Keunggulan kompetitif ini juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja UMKM, dan berbagai penelitian telah membuktikan bahwa keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan. (Fachri & Kahpi, 2022; Parmitasari et al., 2019; Yasrawan et al., 2023).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dengan melihat hasil penelitian yang telah dibahas, maka dapat kita tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel *Innovation Capability* (X1) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan (KK). Mengindikasikan bahwa *Innovation Capability* berperan besar dalam mempengaruhi Kinerja Keuangan.
2. Variabel *Organizational Ambidexterity* (OA) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan (KK). Mengindikasikan bahwa *Organizational Ambidexterity* turut berkontribusi secara substansial dalam mempengaruhi Kinerja Keuangan.
3. Variabel *Competitive Advantage* (X1) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan (KK). Mengindikasikan bahwa *Competitive Advantage* memberikan kontribusi penting dalam mempengaruhi Kinerja Keuangan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage* - CA) itu memang punya pengaruh besar terhadap kinerja keuangan UMKM. Ini sejalan

dengan teori *Resource-Based View* (RBV) yang bilang kalau punya keunggulan unik dari sumber daya internal, termasuk dari SDM, bisa jadi kunci sukses, apalagi di tengah persaingan yang kadang bikin semuanya terlihat sama.

Kemampuan Berinovasi (*Innovation Capability - IC*) juga terbukti sangat penting buat Kinerja Keuangan UMKM. Hasil ini makin menguatkan pendapat bahwa kemampuan berinovasi itu tulang punggungnya pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. UMKM yang jago berinovasi pasti lebih siap beradaptasi dan menciptakan nilai baru biar enggak ketinggalan zaman.

Ambidexteritas Organisasi (*Organizational Ambidexterity - OA*) juga punya peran signifikan terhadap Kinerja Keuangan UMKM. Ini menambah bukti bagi teori RBV bahwa kemampuan untuk jeli melihat peluang baru (eksplorasi) sekaligus lihai memanfaatkan apa yang sudah ada (eksploitasi) secara bersamaan, adalah kunci agar UMKM bisa tetap kokoh dan berkinerja bagus di tengah perubahan pasar yang cepat.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan berharga bagi para pelaku UMKM di Kota Malang serta instansi terkait seperti dinas koperasi dan UMKM. Ini diharapkan membantu mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk terus mengembangkan usaha. Dengan memahami pentingnya *Competitive Advantage*, *Innovation Capability*, dan *Organizational Ambidexterity*, pelaku UMKM didorong

untuk menciptakan lingkungan bisnis yang kondusif. Hal ini akan memperkuat komitmen di antara para pengelola dan karyawan UMKM untuk bersama-sama meningkatkan kinerja keuangan melalui inovasi berkelanjutan, keunggulan bersaing, dan kemampuan beradaptasi di tengah dinamika pasar. Pemerintah daerah dan lembaga terkait juga diharapkan bisa membantu dengan menyediakan program atau pelatihan yang fokus pada tiga hal ini, agar UMKM di Kota Malang bisa makin maju dan kinerja keuangannya makin baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah menyadari ada beberapa hal yang membuat penelitian ini punya batasan atau kekurangan. Batasan ini bukan berarti hasil penelitian saya jadi tidak berguna, justru bisa jadi masukan penting buat penelitian selanjutnya supaya bisa lebih baik lagi.

1. **Lingkup Variabel Terbatas:** Penelitian ini hanya menguji pengaruh tiga variabel independen (Kemampuan Inovasi, *Organizational Ambidexterity*, dan *Competitive Advantage*) terhadap Kinerja Keuangan UMKM. Ini berarti ada kemungkinan variabel lain yang tidak diteliti dalam skripsi ini juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM, seperti orientasi pasar, penggunaan teknologi informasi, atau faktor eksternal seperti dukungan pemerintah dan kondisi ekonomi makro.
2. **Cakupan Geografis Terbatas:** Penelitian ini hanya memfokuskan objek penelitian pada UMKM di Kota Malang. Meskipun ada alasan pemilihan lokasi seperti domisili peneliti dan pemahaman karakteristik wilayah, hasil

penelitian mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke UMKM di kota atau wilayah lain dengan karakteristik dan dinamika pasar yang berbeda.

3. Pertanyaan pada indikator yang kurang sesuai atau kurang menjurus terhadap tujuan penelitian dalam mengukur *Financial Performance*, sehingga interpretasi terhadap temuan penelitian perlu dilakukan dengan pertimbangan bahwa aspek efisiensi dan efektivitas operasional mungkin belum sepenuhnya terefleksi dalam analisis yang disajikan.

5.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, peneliti memberikan beberapa saran untuk pertimbangan sebagai penyempurnaan di masa mendatang:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel lain di luar *Competitive Advantage*, *Innovation Capability*, dan *Organizational Ambidexterity* untuk menunjukkan hal lain yang turut mempengaruhi tingkat Kinerja Keuangan UMKM. Beberapa variabel yang dapat dipertimbangkan misalnya adalah orientasi pasar, penggunaan teknologi informasi, atau faktor eksternal seperti dukungan pemerintah dan kondisi ekonomi makro.
2. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti disarankan untuk melakukan penelitian jangka panjang (longitudinal) agar gambaran pengaruh variabel terhadap Kinerja Keuangan dapat diamati secara lebih mendalam seiring

waktu, tidak hanya mengandalkan data sesaat. Selain itu, penggunaan data sekunder berupa laporan keuangan UMKM atau data statistik kinerja UMKM dari instansi terkait di Kota Malang, dapat melengkapi data kuesioner untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan valid.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan bagi pelaku UMKM di Kota Malang dan pihak-pihak terkait untuk lebih memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan *Competitive Advantage*, **Innovation Capability**, dan *Organizational Ambidexterity* karena terbukti secara signifikan dapat berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan UMKM. Dengan demikian, upaya pengembangan UMKM dapat lebih terfokus pada pilar-pilar strategis ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an al-Karim dan terjemahan.
- Adler, P. (2013). The Collaborative , Ambidextrous Enterprise. *Universia Business Review*, 40, 34–51.
- Alam, I. N., & Wahyuningsih. (2023). Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Berkelanjutan Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Manajemen Hubungan Pelanggan Dan Keunggulan Kompetitif Pada Perusahaan Otomotif. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 230–252.
- Ambarwati, T., Aprilia Bimas Rozi, B., Ni'maturrohmah, N., Brian Putro, S., Kartika Sari, N., Setya W, P., & Soffia, L. (2019). E. Aplikasi Supply Chain Management Pada Umkm Kering-Kering Bu Ameni Di Sidoarjo. *Inovasi Manajemen Dan Kebijakan Publik*, 2(1), 45–55. <https://doi.org/10.54980/imkp.v2i1.79>
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN Nur. *JURNAL PILAR: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 15–31.
- Ananda, F., Dwi Putra, R., & Hendeastyo, V. S. (Sekolah T. I. E. K. (2017). *TINJAUAN LITERATUR KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM)*. 01(01), 1–10.
- Anastasya, A. (n.d.). *Apa itu UMKM? Ini definisi dan Kriteria UMKM terbaru Menurut Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021*. UKMINDONESIA.ID.
- asnawi, nur., & masyuri. (2011). *Metodologi riset manajemen pemasaran*. Malang : UIN-Malang Press.
- Atichasari, A. S., Dharmayanti, N., Purwandaningsih, S., & Marfu, A. (2024). Ambidexterity Strategy for Company Revenue Performance: Price and Market Exploitation and Exploration Implementation (Case Study on Types of MSMEs in Tangerang City). *Quality - Access to Success*, 25(200), 222–234. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.200.23>
- Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu.
- BPS. (2023). *Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Menurut Kecamatan di Kota Malang (Unit), 2021-2022*. Badan Pusat Statistik Kota Malang.
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504>
- ChangeLogic. (n.d.). *What is an ambidextrous organization?* ChangeLogic.

- Christalisana, C. (2018). Pengaruh Pengalaman Dan Karakter Sumber Daya Manusia Konsultan Manajemen Konstruksi Terhadap Kualitas Pekerjaan Pada Proyek Di Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Fondasi*, 7(1), 87–98. <https://doi.org/10.36055/jft.v7i1.3305>
- Civelek, M. (2024). The Importance of Resource-based View Related Abilities and Financial Performance of SMEs for Their Sustainable Practices *. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University*, 11, 1542–1558.
- Dasuki. (2021). *Kajian Teori Resource Based View*. Jurnal Ilmiah Manajemen.
- Dharmayanti, N. (2023). Does Firm Size and Age Strengthen the Relationship Between Ambidexterity and Financial Performance? Empirical Evidence in MSME Perspective. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(07), 3229–3245. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i7-26>
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/apjie-10-2017-0033>
- Dzenopoljac, A., Dzenopoljac, V., Muhammed, S., Abidi, O., & Kraus, S. (2024). Intra-organizational knowledge sharing, ambidexterity and firm performance: evaluating the role of knowledge quality. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 132–155. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2023-0533>
- Fachri, S., & Kahpi, H. S. (2022). ... of Msme Credit Restructuring, Financial Technology (Fintech) Inclusivity and Msme Competitive Advantage on Msme Financial *Jurnal Ekonomi*, 11(02), 711–716.
- Gyamera, E., Abayaawien Atuilik, W., Eklemet, I., Henry Matey, A., Tetteh, L. A., & Kwasi Apreku-Djan, P. (2023). An analysis of the effects of management accounting services on the financial performance of SME: The moderating role of information technology. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2183559>
- Hakiki, A., Rahmawati, M., & Novriansa, A. (2020). Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi untuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Desa Kota Daro, Kabupaten Ogan Ilir. *Sricommerce: Journal of Sriwijaya Community Services*, 1(1), 55–62. <https://doi.org/10.29259/jscs.v1i1.12>
- Hatta Setiabudhi. (2024). *Analisis Data Kuantitatif Menggunakan SmartPLS 4* (I. P. H. H. Duari (ed.)). Borneo Novelty Publishing. <https://ebooks.borneonovelty.com/media/publications/588838-analisis-data-kuantitatif-dengan-smartpl-29069ce4.pdf>
- Hussein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares dengan SmartPLS 3.0. *Universitas Brawijaya*, 1, 1–19. <https://doi.org/10.1023/A:1023202519395>

- Hutauruk, R. P. S., Zalukhu, R. S., Collyn, D., Jayanti, S. E., & Damanik, S. W. H. (2024). Peran perilaku pengelolaan keuangan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja keuangan UMKM di Kota Medan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, *10*(1), 302–315. <https://doi.org/10.29210/020243356>
- Jatim.bpk.go.id. (n.d.). *Kota Malang*. Badan Pusat Keuangan Republik Indonesia.
- Kadin. (2024). *Dorong UMKM Naik Kelas dan Go Export, Pemerintah Siapkan Ekosistem Pembiayaan yang Terintegrasin*. [Www.Ekon.Gp.Id](http://www.Ekon.Gp.Id).
- Kemendag RI. (2024). *Jadi Tulang Punggung Ekonomi Indonesia, Begini Tips Usaha Mikro agar Naik Kelas*. Kemendag.Go.Id.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, *36*(1), 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Lubis, T. A., & Umsu. (2023). Teknik Analisis Data: Pengertian, Jenis dan Cara Memilihnya. In *Upt* (Vol. 2, p. 6). <https://uptjurnal.umsu.ac.id/teknik-analisis-data-pengertian-jenis-dan-cara-memilihnya/>
- malangkota.go.id. (n.d.). *Sejarah Malang*. Malangkota.Go.Id.
- Malikhah, I., Nst, A. P., Sari, Y., Sain, F. S., Pembangunan, U., & Budi, P. (2024). *Implementasi Kompetensi SDM Terhadap Kinerja UMKM*. 7(September).
- McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, *19*(6), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1960424>
- Meldona, Soetjipto, B. E., Utaberta, N., Wardoyo, C., & Hermawan, A. (2023). Innovation capability and risk attitude mediate the effects of knowledge management and financial literacy on MSME performance. *Journal of Social Economics Research*, *10*(4), 194–214. <https://doi.org/10.18488/35.v10i4.3555>
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(1), 182–210. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>
- Monica, L., Maulida, A., & Sari, P. P. (2024). PENGETAHUAN SISTEM PEMBAYARAN TEKNOLOGI DIGITAL DALAM KINERJA KEUANGAN UMKM. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, *13*(04), 1355–1366. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i04.38291>
- Mukarromah, D., Jubaedah, J., & Astuti, M. (2020). Financial Performance Analysis on Micro, Small, and Medium Enterprises of Cassava Product in Cibadak, Lebak Regency,. *Jurnal Economia*, *16*(2), 257–268. <https://doi.org/10.21831/economia.v16i2.31232>

- Nur Fadilah Amin, Sabaruddin Garancang, K. A. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN. *JURNAL PILAR: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1).
- Nuryanto, U. W., Djamil, M., Sutawidjaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Berkelanjutan. *At-Tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam*, 6(1), 1–22.
- Parmitasari, R. D. A., Abdullah, W., Alwi, Z., & Haris, H. (2019). Financial Performance Of Small And Medium Businesses In Makassar : The Role Of Intellectual Capital And Competitive Advantage. *Ist AICIEB*, 193–207.
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 639–660.
- Prihatna, K. (2021). *Mengenal Kapabilitas Inovasi*. Binus University.
- Pristian, R., Astuti, F., & Stevani, F. (2022). *Kapabilitas Inovasi Terhadap Kinerja Umkm*. 2(1), 1–17.
- Purwanti, H., & Yuliati, A. (2022). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Keuangan Umkm Di Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 207–224. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2355>
- Putri, D., Harahaap, I., Sugiarti, S., & Efendi, B. (2023). Peningkatan Kinerja Keuangan UMKM di Indonesia Melalui Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan. *Edunomika*, 08(01), 1–10.
- Putri, S. S., & Sungkono, S. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Pada Usaha Kecil Mikro Menengah (Umkm) Di Kabupaten Karawang. *Jurnal Economina*, 2(7), 1557–1563. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.627>
- Quran.com. (n.d.). *Surat Ar-Ra'd ayat 11*. <https://quran.com/id/13/11>
- Safrudin, N., Rosemann, M., Jung, R., & Uhl, A. (2018). Innovation Capability. *Digital Enterprise Transformation, January 2005*, 61–87. <https://doi.org/10.4324/9781315577166-3>
- Saleh, A. M. (2020). *Ayat-Ayat Kreatifitas dan Inovasi Pelayanan*. Kanal24.Co.Id.
- Sari, S. R. (2017). *ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: KETANGGUHAN YANG DIBUTUHKAN UNTUK KEBERLANGSUNGAN KINERJA ORGANISASI MASA DEPAN*. 2, 433–438.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163–175. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2013-0063>

- Saunila, M. (2017). Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of management and employees. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(8), 903–916. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1259469>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2020). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. In *Yogyakarta, ANDI* (2nd ed.). Penerbit Andi.
- Sihombing, P., Arsani, Ade, Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *APLIKASI SMARTPLS 4.0 UNTUK STATISTISI PEMULA*. minhaj Pustaka.
- Sihombing, P. R., & Arsani, A. M. (2022). *Aplikasi STATA untuk Statistisi Pemula* (Issue Februari).
- Soetjipto, B. E., Handayati, P., Hanurawan, F., Meldona, Rochayatun, S., & Bidin, R. (2023). Enhancing MSMEs Performance through Innovation: Evidence from East Java, Indonesia. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(3s), 124–145.
- Sugawara, E., & Nikaido, H. (2014). Properties of AdeABC and AdeIJK efflux systems of *Acinetobacter baumannii* compared with those of the AcrAB-TolC system of *Escherichia coli*. *Antimicrobial Agents and Chemotherapy*, 58(12), 7250–7257. <https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>
- Sugiyono, D. (2020). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. In *Penerbit Alfabeta*. Alfabeta.
- Suhariyanto. (2017). Usaha mikro kecil. In *Pengelolaan Keuangan Bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Di Kelurahan Airputih Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru*.
- Susilo, H., Yudiono, N., & Priambada, S. (2024). Antecedents of Ambidextrous Behavior and its influence on MSME Performance (Study of MSMEs in Malang Regency). *International Journal of Religion*, 5(10), 5247–5256. <https://doi.org/10.61707/az8zxt05>
- tafsirweb. (2023). *Surat Ar-Ra'd Ayat 11*. TafsirWeb. <https://tafsirweb.com/3971-surat-ar-rad-ayat-11.html>
- Twin, A. (2022). *Competitive Advantage Definition with Types and Examples*. Investopedia.Com.
- Ummah, M. S. (2019). *Kontribusi UMKM dalam perekonomian indonesia. Sustainability* (Switzerland).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008. 1*.

- Wahyuni, A. E. (2022). Analisis Keunggulan Bersaing Pada Umkm Kota Surabaya. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 4(2), 120–126. <https://doi.org/10.54783/jin.v4i2.581>
- Widyanti, S., & Mahfudz, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation, use of information technology, and innovation capability on SMEs' competitive advantage and performance: evidence from Indonesia. *Diponegoro International Journal of Business*, 3(2), 115–122. <https://doi.org/10.14710/dijb.3.2.2020.115-122>
- Wuryaningsih, W. (2024). UNVEILING THE INTERPLAY OF COMPETITIVE ADVANTAGE, MANAGEMENT ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS AND SME PERFORMANCE. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 765–779. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4511>
- Yasrawan, K. T., Desak Nyoman Sri Werastuti, & Edy Sujana. (2023). Competitive Advantage as A Link Between the Influence of Intellectual Capital and CSR on Financial Performance. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 8(1), 1–27. <https://doi.org/10.23887/jia.v8i1.46981>
- YUSWITA, E. (2021). Aktivitas Primer Dan Pendukung Rantai Nilai Produk Pare Krispi Umkm D5 Karangploso Malang. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 1(2), 21–28. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v1i2.121>

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: KUISIONER PENELITIAN

KUISIONER

**PENGARUH INNOVATION CAPABILITY, *ORGANIZATIONAL*
AMBIDEXTERITY DAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* PADA KINERJA
KEUANGAN DI UMKM DI KOTA MALANG**

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Pelaku UMKM

di Malang Raya

Dengan hormat,

Perkenalkan Yordan Rafa Abhista mahasiswa S1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang. Saat ini saya dengan melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Innovation Capability, *Organizational Ambidexterity* dan *Competitive Advantage* pada Kinerja Keuangan di UMKM di Kota Malang” Pada kuesioner ini terdapat beberapa pertanyaan yang dimaksudkan untuk memperoleh data serta informasi. Saya memohon kesediaan Saudara/i untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner ini.

Adapun kriteria responden yang ditentukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Unit usaha Mikro / Kecil dengan Omzet kurang dari 500 juta,
2. Minimal pendirian Unit usaha Mikro / Kecil 1 tahun sebelum penelitian dilakukan,
3. Unit usaha Mikro / Kecil bertempat di Malang.

Dengan penuh rasa hormat, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan dan waktu yang Saudara/i luangkan untuk mengisi kuesioner ini. Saya menjamin bahwa seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini. Terima Kasih

Hormat saya,

Yardan Rafa Abhista

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN

Lengkapilah data berikut ini sesuai dengan identitas Bapak/Ibu/Saudara/i, dengan memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang tersedia.

1	Nama Usaha	
2	Sektor Usaha	<input type="checkbox"/> Jasa <input type="checkbox"/> Dagang <input type="checkbox"/> Manufaktur
3	Jabatan	<input type="checkbox"/> Manajer <input type="checkbox"/> Pemilik/Owner
4	Umur Perusahaan (lama usaha berdiri)	<input type="checkbox"/> 1-6 Tahun <input type="checkbox"/> 7-12 Tahun <input type="checkbox"/> Lebih dari 12 Tahun
5	Omset Perusahaan dalam setahun	<input type="checkbox"/> < 50 Juta <input type="checkbox"/> 50 – 100 Juta <input type="checkbox"/> 100 Juta – 250 Juta <input type="checkbox"/> 250 Juta – 500 Juta <input type="checkbox"/> > 500 Juta
6	Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> Tidak tamat SD <input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SMP/ sederajat <input type="checkbox"/> SMA/ sederajat <input type="checkbox"/> Perguruan Tinggi
7	Izin Usaha	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

INNOVATION CAPABILITY (X1)

No	Pertanyaan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Usaha saya selalu mengembangkan produk baru					
2.	Usaha anda selalu melakukan modifikasi produk					
3.	Usaha saya selalu menciptakan desain atau fungsi baru untuk produknya					
4.	Usaha saya ingin memiliki kemampuan meniru produk yang sudah ada					
5.	Usaha saya secara aktif mencari cara untuk meningkatkan proses produksi					
6.	Usaha saya selalu melakukan upgrade mesin dan peralatan yang ada					
7.	Usaha saya dapat meningkatkan proses di semua tahap seperti produksi, distribusi dan logistic					
8.	Usaha saya secara aktif menciptakan proses produksi baru					

Sumber: (Soetjipto et al., 2023)

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY (X2)

No	Pertanyaan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Usaha saya sering mengembangkan produk atau layanan baru yang inovatif					
2.	Usaha saya sering mencoba ide-ide baru yang belum pernah di terapkan pada usaha sebelumnya					
3.	Usaha saya terus meningkatkan kemampuan produksi atau operasional bisnis					
4.	Usaha saya sukses dalam menjangkau pelanggan baru atau pasar yang berbeda?					
5.	Usaha saya sering menerapkan skema promosi atau pemasaran yang baru					
6.	Usaha saya sering mencari peluang untuk memperluas bisnis ke pasar baru					

7.	Usaha saya memiliki program atau strategi untuk membuat pelanggan membeli secara berulang					
8.	Usaha saya melibatkan pelanggan dalam pengembangan atau peningkatan bisnis Anda					

Sumber: (Dharmayanti, 2023)

COMPETITIVE ADVANTAGE (X3)

No	Pertanyaan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Usaha saya memiliki akses supplier terbaik yang mungkin tidak dimiliki oleh pesaing					
2.	Usaha saya memiliki supplier yang menawarkan bahan baku yang lebih murah dibandingkan pesaing					
3.	Usaha saya memiliki pegawai yang terampil dibandingkan pesaing					
4.	Usaha saya menyediakan produk yang berkualitas dibandingkan pesaing					

Sumber: (Wahyudi, 2022)

KINERJA KEUANGAN (Y)

No	Pertanyaan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Usaha saya mengalami peningkatan penjualan dalam satu tahun terakhir					
2.	Usaha saya mengalami peningkatan nilai aset yang signifikan					
3.	Usaha saya mengalami peningkatan jumlah pelanggan dalam satu tahun terakhir					
4.	Usaha saya selalu membayar pajak					
5.	Usaha saya mengalami peningkatan jumlah karyawan dalam satu tahun terakhir					
6.	Usaha saya memiliki kemampuan dalam menjaga mutu produk atau jasa yang ditawarkan					
7.	Usaha saya menjalin hubungan baik atau koneksi dengan berbagai pihak					

8.	Usaha saya memberikan bonus/fitur tambahan terhadap penjualan produk					
9.	Usaha saya mengalami peningkatan hasil produksi dalam satu tahun terakhir					
10.	Usaha saya memiliki kemudahan dalam akses pembiayaan seperti bank, koperasi, dll					
11.	Usaha saya memiliki aksesibilitas dana dari pemangku kepentingan					

Sumber: (Dharmayanti, 2023)

LAMPIRAN 2: DATA PENELITIAN

INNOVATION CAPABILITY				ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY				COMPETITIVE ADVANTAGE				FINANCIAL PERFORMANCE																			
2	3	3	1	2	1	2	3	3	3	5	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	5	
4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	3	5	3	5	4	3	5
4	3	3	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	3	2	2	4	2	4	4	3	4	3	3	
5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	3	3	5	4	3	4	3	5	4	4	
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	3	4	3	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	
2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	1	2	3	2	1	2	3	2	
2	2	2	3	2	4	4	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	
4	4	4	4	3	4	5	4	3	5	3	3	5	3	4	5	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	
5	3	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	2	
3	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	5	3	5	4	5	
2	4	4	2	2	3	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	2
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	3	4	
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	3	5	
3	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	
4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	5	3	
5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	2	3	3	4	3	2	4	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	
5	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2	2	2	3	
4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	
3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	5	5	3	3	4	2	4	2	4	3	3	3	3	3	2	
5	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	
2	3	2	4	3	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	
3	3	5	3	5	3	4	5	3	5	3	4	3	3	4	5	2	3	1	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	
3	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	
5	3	3	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	3	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	
3	4	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	1	3	
5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	3	4	2	3	3	2	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	
4	5	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	3	3	
3	5	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	
5	4	3	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	3	4	5	

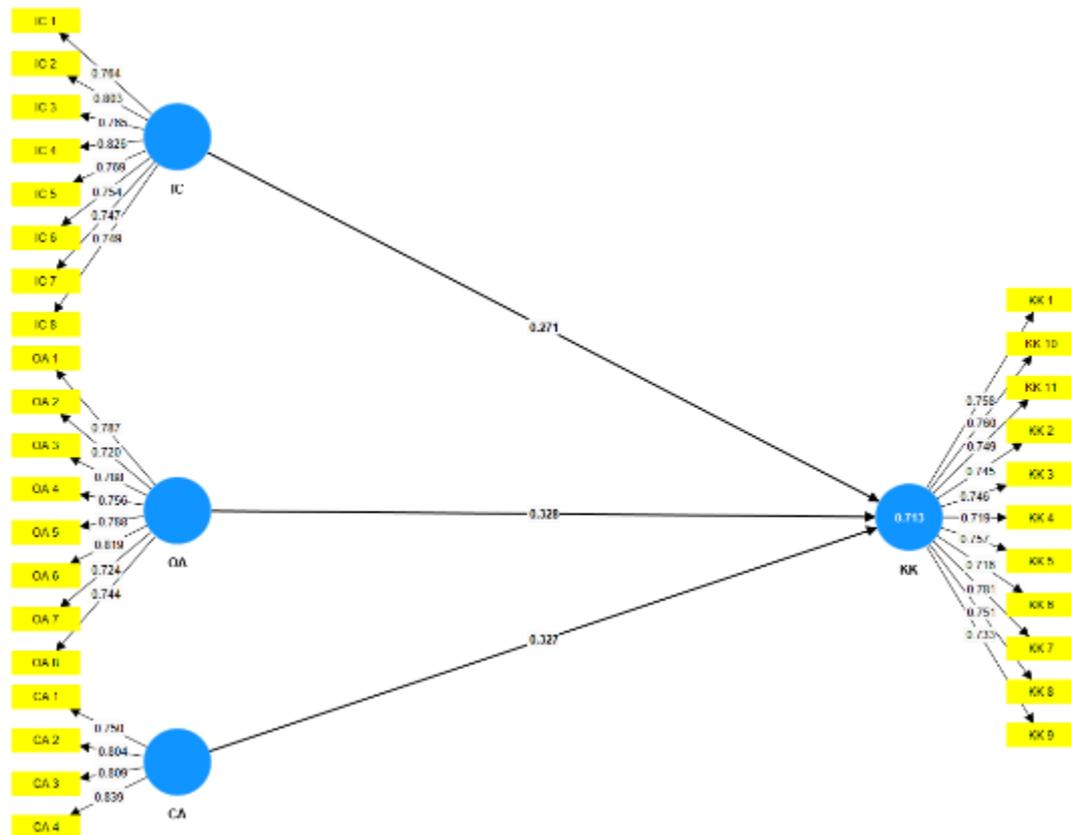
3	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	5	3	3	5	3	5	4	5	5	3	3	3	5	3	3	5	
2	3	3	3	3	1	3	1	4	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	5	4	2	2	4	2	4	3	3	4	2	4	
4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	
2	3	4	2	2	4	3	4	4	3	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	
3	4	5	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	4	5	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	
5	4	4	3	3	3	5	4	3	5	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	
3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	3	4	2	2	
5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	
3	5	5	3	4	4	3	3	5	5	4	5	3	5	4	3	4	5	3	3	5	5	4	4	3	3	5	4	3	4	4	
4	3	5	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
4	3	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	2	4	2	3	3	1	1	3	1	2	3	2	1	1	2	3	1	1	3	
3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	5	3	3	5	4	3	5	
4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3
4	5	3	5	4	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	5	3	
4	3	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	4	
4	4	3	4	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	5	5	4	3	5	3	4	4	3	3	5	4	3	3	5	5	
5	5	5	5	3	5	3	3	5	4	4	3	5	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	3	4	3	3	5	5	3	5	
4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	
4	4	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	3	4	5	5	4	
3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	
5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	3	
4	5	5	4	3	5	4	3	3	3	5	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	5	3	3	5	5	
5	3	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	3	3	5	4	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	
3	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	
5	4	5	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	
4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	3	
3	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	3	4	4	3	5	5	5	
4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	
3	2	3	1	2	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	2	3	3	2	1	3	1	2	
3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	3	3	
1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	2	2	1	1	3	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	3	2	1	2	2	2	
3	1	1	3	2	1	3	3	1	1	3	2	2	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	3	2	1	
3	3	3	1	3	1	1	1	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	3	
1	3	2	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	2	3	1	2	2	3	2	1	3	3	2	3	3	3	1	1	2	
3	1	1	3	3	1	3	1	2	3	1	2	2	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	2	2	
2	1	2	1	3	2	3	3	1	3	2	1	2	3	3	1	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	3	1	2	1	
3	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	3	2	1	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	1	3	

1	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2	2	2	1	3	3	2
1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	3	3	2	2	3	3	2	1	1	3	1	1	2	3	3	1	3	3	1
2	1	1	3	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1
2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	
5	3	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	4	2	2	3	3	4	3	5	5	3	4	5	4	3	5	
5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	3	2	2	4	3	5	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	2	4	
2	4	2	3	4	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	4	5	3	5	4	2	4	2	4	4	3	3	2	3	4	2	
2	4	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	2	2	4	3	5	4	4	5	3	2	2	2	3	2	2	4	3	3	2	
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	
4	2	4	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	4	2	3	3	2	4	
2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	2	4	3	4	4	2	5	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	2	3	3	3	
4	3	4	4	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	2	4	2	4	2	4	2	
4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	5	3	5	3	5	5	3	4	3	3	4	4	
4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	2	2	
5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4	5	3	5	
4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	
3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4	4	2	3	2	3	4	2	3	4	3	4	2	4	2	2	
4	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	
5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	4	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	
3	3	3	2	2	4	2	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	2	3	2	4	5	5	4	5	3	5	3	3	5	3	
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	
3	4	4	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	3	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	
5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	
4	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	4	4	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	5	5	3	5
3	3	3	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	5	3
4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	2	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	
2	3	4	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	
4	3	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	3	4	2	2	4	2	4	2	4	4	2	3	
2	4	4	2	4	3	3	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4
4	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	3	4	2	3	2	3	
3	2	4	4	4	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	4	2	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	
2	3	3	2	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	

3	3	3	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	2	
4	4	3	3	3	2	4	2	4	2	3	4	4	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	
3	2	2	3	4	4	2	4	2	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	2	4	3	2	4	2	4	3	4	2	4	3	
2	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	2	4	2	2	4	2	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2	2	
2	4	3	2	2	2	2	2	3	4	2	4	2	3	2	4	2	2	4	2	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	
4	3	2	2	2	4	2	2	3	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	
5	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	
4	3	5	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	3	
3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	5	5	
3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	1	5	4	3	3	5	4	3	
3	5	3	4	3	3	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	
5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	1	3	4	4	1

LAMPIRAN 3: OUTPUT SMARTPLS 4

Hasil Uji Outer Model



1. Hasil Uji Convergent Validity

	CA	IC	KK	OA
CA 1	0.750			
CA 2	0.804			
CA 3	0.809			
CA 4	0.839			
IC 1		0.784		
IC 2		0.803		
IC 3		0.785		
IC 4		0.825		
IC 5		0.769		
IC 6		0.754		
IC 7		0.747		
IC 8		0.749		
KK 1			0.758	
KK 10			0.780	
KK 11			0.749	
KK 2			0.745	
KK 3			0.746	
KK 4			0.719	
KK 5			0.757	
KK 6			0.716	
KK 7			0.781	
KK 8			0.751	
KK 9			0.733	
OA 1				0.787
OA 2				0.720
OA 3				0.788
OA 4				0.756
OA 5				0.788

2. Hasil Uji Discriminant Validity

	CA	IC	KK	OA
CA 1	0.750	0.539	0.525	0.644
CA 2	0.804	0.584	0.619	0.588
CA 3	0.809	0.520	0.662	0.562
CA 4	0.839	0.601	0.602	0.568
IC 1	0.485	0.764	0.573	0.569
IC 2	0.658	0.803	0.677	0.688
IC 3	0.488	0.765	0.578	0.604
IC 4	0.555	0.828	0.545	0.685
IC 5	0.541	0.769	0.603	0.622
IC 6	0.548	0.754	0.617	0.640
IC 7	0.514	0.747	0.557	0.583
IC 8	0.528	0.749	0.582	0.632
KK 1	0.629	0.569	0.758	0.568
KK 10	0.623	0.579	0.760	0.612
KK 11	0.483	0.531	0.749	0.577
KK 2	0.588	0.545	0.745	0.561
KK 3	0.581	0.603	0.746	0.649
KK 4	0.578	0.602	0.719	0.623
KK 5	0.585	0.578	0.757	0.565
KK 6	0.537	0.503	0.718	0.573
KK 7	0.538	0.551	0.781	0.553
KK 8	0.543	0.617	0.751	0.575
KK 9	0.525	0.604	0.733	0.592
OA 1	0.613	0.659	0.654	0.787
OA 2	0.522	0.638	0.542	0.720
OA 3	0.597	0.645	0.612	0.788
OA 4	0.503	0.549	0.581	0.758
OA 5	0.578	0.658	0.653	0.788
OA 6	0.590	0.645	0.624	0.619
OA 7	0.571	0.557	0.585	0.724
OA 8	0.474	0.619	0.574	0.744

2. Hasil Uji Reabilitas dan Validitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CA	0.814	0.819	0.877	0.642
IC	0.903	0.905	0.922	0.597
KK	0.921	0.921	0.933	0.558
OA	0.899	0.902	0.919	0.588

Hasil Uji Inner Model

1. R-Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0.713	0.706

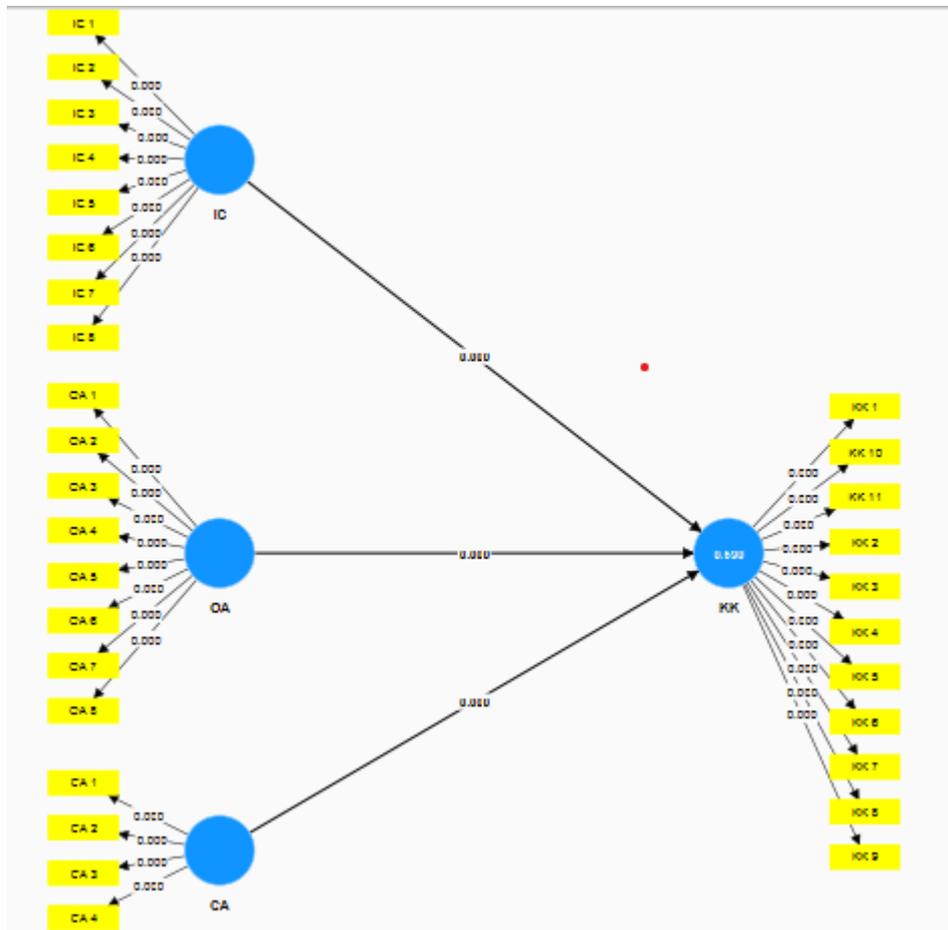
2. Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CA	508.000	508.000	0.000
IC	1016.000	1016.000	0.000
KK	1397.000	857.204	0.386
OA	1016.000	1016.000	0.000

3. F-Square

	CA	IC	KK	OA
CA			0.163	
IC			0.081	
KK				
OA			0.110	

4. Hasil Uji Bootstrapping



5. Hasil Path Coefficient

	CA	IC	KK	OA
CA			0.327	
IC			0.271	
KK				
OA			0.328	

LAMPIRAN 4: BIODATA PENELITI**BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : Yordan Rafa Abhista
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 23 Januari 2003
Alamat : Perumahan Sukun Pondok Indah Blok G/2A,
Malang
Telepon/HP : 082230091470
Email : yardanabhista24@gmail.com

Pendidikan

2009 – 2015 : MIN MALANG 1
2015 – 2018 : SMPI AL-UMM MALAN
2018 – 2021 : SMA SURYA BUANA
2021 – 2025 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

2022 – 2023 : Pengurus Tax Center UIN Malang

Aktivitas dan Pelatihan

1. Sertifikasi PPH 21

LAMPIRAN 5: BUKTI KONSULTASI

6/18/25, 6:43 AM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210502110054
Nama : Yordan Rafa Abhista
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Dosen Pembimbing : Wuryaningsih, M.Sc
Judul Skripsi : **PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI, ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY DAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA KINERJA KEUANGAN UMKM DI KOTA MALANG**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	3 Desember 2024	Membahas mengenai penentuan variabel yang sesuai	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	30 Desember 2024	Membuat jurnal matriks	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	30 Januari 2025	1. Konsultasi mengenai variabel yang sudah dipilih 2. Menentukan Judul yang sesuai dengan variabel yang sudah dipilih	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	4 Februari 2025	Revisi Bab 1 dan Bab 2 sekaligus melanjutkan ke Bab 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	20 Februari 2025	1. Revisi Bab 1,2, dan 3 2. Pembeneran penulisan dan tata bahasa 3. Penataan Daftar Pustaka	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	24 Februari 2025	Revisi dari keseluruhan proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	25 Februari 2025	Membuat Kuisisioner penelitian sekaligus pembeneran letak dan tata bahasa proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	20 Maret 2025	1. Konsultasi mengenai revisi dari bab 1, 2 dan 3 pasca seminar proposal 2. Pembimbing mengarahkan pergantian judul	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	20 April 2025	1. Mengirimakan kuisisioner untuk penelitian	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

6/18/25, 6:43 AM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

10	6 Mei 2025	1. menginformasikan bahwa sudah mencapai sampel yang ditentukan 2. diminta untuk mencari buku yang membahas mengenai smartpls untuk sitasi 3. mencoba running untuk mengetahui hasil dari olah data	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
11	19 Mei 2025	1. menyelesaikan running menggunakan smartpls dan melanjutkan mengisi ke pembahasan hipotesis 2. menginformasikan bahwa hasil di smartpls sudah normal 2. Melanjutkan Bab 4 dan 5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
12	22 Mei 2025	1. Revisi bab 4 dan 5 2. menanyakan bagian-bagian dari SMARTPLS yang kurang dipahami	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
13	28 Mei 2025	1. revisi definisi Operasional Variabel 2. revisi bab 1-4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
14	12 Juni 2025	1. merevisi abstrak, kata pengantar dan penutup 2. Revisi bagian penulisan dan sitasi 3. revisi skripsi secara keseluruhan	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
15	17 Juni 2025	1. Mengirimkan hasil skripsi final pada pembimbing	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 17 Juni 2025

Dosen Pembimbing



Wuryaningstih, M.Sc

LAMPIRAN 6: SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

6/18/25, 6:44 AM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 FAKULTAS EKONOMI
 Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rohmatulloh Salis, M.Pd
 NIP : 198409302023211006
 Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Yordan Rafa Abhista
 NIM : 210502110054
 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
 Judul Skripsi : **PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI, ORGANIZATIONAL
 AMBIDEXTERITY, DAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA KINERJA
 KEUANGAN DI UMKM KOTA MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*.

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
25%	22%	15%	13%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 Juni 2025

UP2M



Rohmatulloh Salis, M.Pd