

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN,
MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN MELALUI INOVASI PRODUK
(Studi Empiris Pada UMKM Kerajinan Akar Jati Di Bojonegoro,
Jawa Timur)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**DEVI WAHYU PANGESTIKA
12010123410036**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Saya, Devi Wahyu Pangestika, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah karya asli saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini maupun di perguruan tinggi lainnya. Saya bertanggung jawab penuh atas karya ini karena ini adalah hasil kerja saya pribadi.

Semarang, 3 Februari 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Devi' followed by a stylized surname.

Devi Wahyu Pangestika

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI INOVASI PRODUK (Studi Empiris Pada UMKM Kerajinan Akar Jati Di Bojonegoro, Jawa Timur)

Yang disusun oleh Devi Wahyu Pangestika, NIM 12010123410036
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 30 Januari 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Semarang, 3 Februari 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D

Pembimbing

Dr. Wisnu Mawardi, S.E., M.M.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin. Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk (Studi Empiris Pada UMKM Kerajinan Akar Jati Di Bojonegoro, Jawa Timur)" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana S-2 Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Dalam perjalanan penyusunan tesis ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak lepas dari arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Diponegoro;
2. Bapak Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro;
3. Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, PhD selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro;
4. Dr. Wisnu Mawardi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing saya yang telah sabar memberikan bimbingan, masukan, serta meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam proses penulisan tesis sejak awal hingga akhir.
5. Orang tua saya, yang selalu memberikan dukungan dan doa yang tulus demi kelancaran studi penulis;
6. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan ilmunya;
7. Seluruh Staf Administrasi dan Staf Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuan demi kelancaran proses penyelesaian studi ini;
8. Teman-teman MM angkatan 63 kelas pagi, terima kasih atas kebersamaan dan bantuannya selama menjalani masa studi ini;
9. Para pemilik UMKM kerajinan akar jati yang ada di Bojonegoro, Jawa Timur yang telah bersedia terlibat meluangkan waktu serta membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan limpahan rahmat dan karunia dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan ini, sehingga dengan senang hati akan menerima kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan tulisan ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Semarang, 24 Januari 2025



Devi Wahyu Pangestika

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate how knowledge management and an entrepreneurial mindset affect business performance through product innovation (Empirical Study on Teak Wood Handicraft UMKM in Bojonegoro, East Java). The research population is Teak Wood Craft MSMEs in Bojonegoro, East Java, and the study is quantitative in nature. Purposive sampling, or selecting the sample with specific factors, is the sampling technique employed. The example in this instance is the proprietor of a Teak Wood Handicraft MSMEs in Bojonegoro, East Java, which has been in business for at least five years, employs at least one person, and is situated in the Bojonegoro region of the province. Structural Equation Modeling (SEM) was utilized to evaluate 200 questionnaire responses using AMOS 26 software. The study's findings indicate that while entrepreneurial orientation has no effect on business performance, product innovation has a positive and significant impact on firm performance, knowledge management has a positive and significant impact on product innovation, and product innovation mediates the effect of knowledge management on firm performance. The performance of teak wood handicraft MSMEs in Bojonegoro, East Java, is positively impacted by knowledge management and innovation, according to the study's findings.

Keywords: *Entrepreneurial orientataion, knowledge management, product innovation, organizational performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi produk (Studi Empiris Pada UMKM Kerajinan Akar Jati di Bojonegoro, Jawa Timur). Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan populasi penelitiannya adalah UMKM Kerajinan Akar Jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Metode sampling yang digunakan adalah dengan cara purposive sampling, yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini, sampel adalah pemilik UMKM Kerajinan Akar Jati di Bojonegoro, Jawa Timur yang telah beroperasi minimal 5 tahun, memiliki karyawan minimal 1 orang dan berada di wilayah Bojonegoro, Jawa Timur. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) melalui software AMOS 26 dan digunakan untuk menganalisis 200 data kuesioner. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk, inovasi produk memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis, dan inovasi produk tidak memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa manajemen pengetahuan dan inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UMKM Kerajinan Akar Jati di Bojonegoro, Jawa Timur.

Kata kunci: orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan, inovasi produk kinerja.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
SERTIFIKASI.....	II
LEMBAR PENGESAHAN	III
KATA PENGANTAR.....	IV
ABSTRAK	VI
DAFTAR ISI.....	VII
DAFTAR TABEL	IX
DAFTAR GAMBAR.....	XI
DAFTAR LAMPIRAN	XII
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II	12
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	12
2.1 Teori Resources Based View	12
2.2 Orientasi Kewirausahaan.....	14
2.3 Manajemen Pengetahuan	18
2.4 Inovasi Produk	22
2.5 Kinerja Perusahaan	24
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	28
2.6.1 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja perusahaan	28

2.6.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi Produk.....	29
2.6.3 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi produk.....	30
2.6.4 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk	30
2.6.5 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk	31
2.7 Kerangka Pemikiran	32
2.8 Hipotesis	33
BAB III.....	34
METODE PENELITIAN	34
3.1 Variabel Penelitian.....	34
3.2 Populasi Dan Sampel	35
3.3 Jenis Dan Sumber Data	37
3.4 Teknik Pengumpulan Data	38
3.5 Uji Kelayakan Kuesioner	39
3.5.1 Uji Semantik.....	39
3.5.2 Uji Statistik	50
3.6 Teknik Analisis Data.....	53
3.6.1 Asumsi SEM.....	55
3.7 Uji Efek Mediasi.....	60
3.8 Uji Hipotesis	60
BAB IV	61
HASIL PENELITIAN	61
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	61
4.2 Hasil uji asumsi SEM.....	64
4.3 Analisis Model Struktur (Full Model) Dengan SEM.....	68
4.4 Uji Multikolinieritas	71
4.5 Uji Kecukupan Data (Indeks Hoelter)	72
4.6 Uji Validitas dan Realibilitas	73

4.7 Uji Model <i>Fit</i>	74
4.8 Uji Hipotesis	75
BAB V.....	80
SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	80
5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Implikasi Teoritis	80
5.3 Implikasi Manajerial	85
5.4 Keterbatasan Penelitian	86
5.5 Saran Penelitian Mendatang.....	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	99

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Hasil Pra-Survey Kinerja	
UMKM Kerajinan AkarJati Di Bojonegoro Tahun 2024	3
Tabel 1.2 Ringkasan Research Gap.....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	36
Tabel 3.2 Uji Indikator Variabel Kinerja Perusahaan	42
Tabel 3.3 Uji Indikator Variabel Orientasi Kewirausahaan	42
Tabel 3.4 Uji Indikator Variabel Manajemen Pengetahuan	43
Tabel 3.5 Uji Indikator Variabel Inovasi Produk	43
Tabel 3.6 Uji Semantik Indikator Hipotesis 1: Inovasi Produk (Y1)	
Berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Y2).....	45
Tabel 3.7 Uji Semantik Indikator Hipotesis 2: Orientasi Kewirausahaan (X1)	
berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk (Y1)	46
Tabel 3.8 Uji Semantik Indikator Hipotesis 3: Manajemen Pengetahuan (X2)	
berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk (Y1)	47
Tabel 3.9 Uji Semantik Indikator Hipotesis 4: Manajemen Pengetahuan (X2)	
berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) Melalui	
Inovasi Produk (Y1).....	48
Tabel 3.10 Uji Semantik Indikator Hipotesis 5: Orientasi Kewirausahaan	
(X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)	
Melalui Inovasi Produk (Y1).....	49
Tabel 3.11 Uji Instrumen (Pre-test).....	52
Tabel 3.12 Hasil Uji kehandalan instrumen	53
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Domisili Usaha.....	64
Tabel 4.3 Hasil Goodness of Fit CFA Konstruk Eksogen	66

Tabel 4.4	Standardized Regression Weights CFA Konstruk Eksogen	67
Tabel 4.5	Hasil Goodness of Fit CFA Konstruk Endogen.....	68
Tabel 4.6	Standardized Regression Weights CFA Konstruk Eksogen	69
Tabel 4.7	Hasil Uji Normalitas.....	70
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Outliers.....	72
Tabel 4.9	Korelasi Antar Variabel Independen	73
Tabel 4.10	Indeks Hoelter	73
Tabel 4.11	Uji Measuremet Model Validitas dan Reliabilitas Kontruk	
	 Full Model.....	64
Tabel 4.12	Uji Model Fit Full Structural Equating Model.....	75
Tabel 4.13	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	76
Tabel 4.14	Uji Hipotesis-Tidak Langsung (Mediasi)	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Persentase Kinerja Industri Manufaktur di Indonesia	1
Gambar 1.2 Persentasi Jumlah Produsen Furniture di Indonesia 2023	2
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	32
Gambar 4.1 Hasil CFA Konstruk Eksogen	66
Gambar 4.2 Hasil CFA Konstruk Endogen.....	68
Gambar 4.3 Hasil Uji Model Fit Full Structural Equating Model	75
Gambar 4.4 Model Pengaruh Langsung.....	76
Gambar 4.5 Model Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)	78
Gambar 5.1 Hubungan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Bisnis	83
Gambar 5.2 Hubungan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi Produk	84
Gambar 5.3 Hubungan Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi Produk	85
Gambar 5.4 Hubungan Menejemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk	86
Gambar 5.5 Hubungan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Survey Pra-Penelitian	
Kinerja UMKM Akar Jati Di Bojonegoro.....	107
Lampiran 2. Hasil Survey Pra-Penelitian.....	108
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian	109
Lampiran 4. Profil Responden	110
Lampiran 5. Pernyataan Kuesioner.....	111
Lampiran 6. Dokumentasi	113
Lampiran 7. Jawaban Responden	114
Lampiran 8. Olahan Data-Sebelum Evaluasi Uji Model Struktural	122

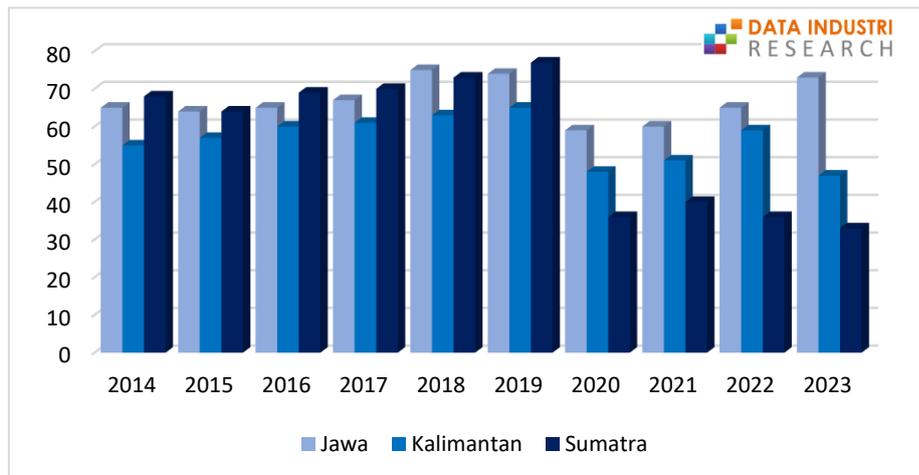
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dikutip dari website resmi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian menyatakan bahwa industri manufaktur memiliki dampak yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Pertumbuhan ekonomi yang baik ditandai dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan yang baik. Kinerja perusahaan mencerminkan kondisi keuangan maupun non-keuangan suatu perusahaan (Cho dan Lee., 2018).

Gambar 1.1 Persentase Kinerja Industri Manufaktur di Indonesia

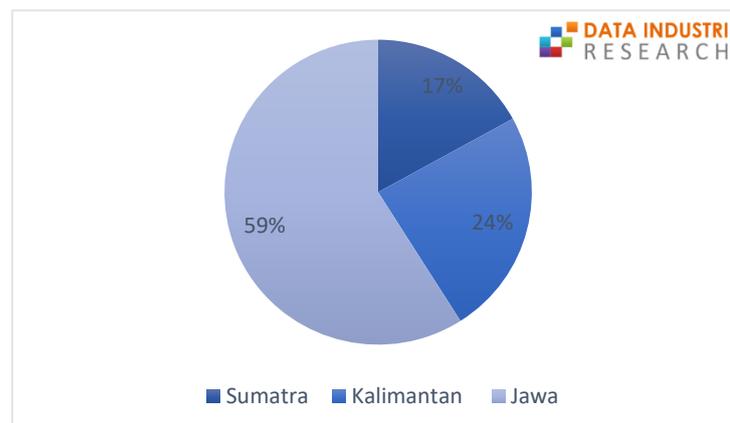


Sumber: website resmi Kementerian Perindustrian/Kemenperin 2024

Merujuk data dari website resmi Kementerian Perindustrian/Kemenperin 2023, persentase kinerja pada industri manufaktur Indonesia khususnya industri furniture mengalami penurunan kinerja selama empat tahun terakhir dimulai sejak tahun 2020, dilihat dari persentase jumlah produksi industri akar (*furniture*) yang cenderung dibawah persentase dari industri makanan (*f&b*) dan industri pakaian jadi (tekstil). Tingkat kinerja industri furniture pada akhir tahun 2020 bersamaan

datangnya pandemi COVID 19 jatuh ke angka 36%, hingga tahun 2021 kinerja industri furniture sebesar 40%. Kemudian ditahun berikutnya kinerja industri furniture sebesar 36% hingga akhir tahun 2023 sebesar 33%. Saat ini Indonesia menempati peringkat 21 sebagai penyuplai pasar dunia untuk produsen manufaktur dunia (Kemenperin.go, 2022). Persaingan produk furniture dunia saat ini semakin ketat, salah satunya diferensiasi yang dimiliki produk Indonesia yaitu dari segi harga serta desainnya (Kemenperin.go, 2022). Hal ini disebabkan karena upah tenaga buruh yang masih relatif murah, produk yang kurang bervariasi dan masih mendapat bantuan pemerintah, mulai dari subsidi, keringanan pajak, pinjaman lunak serta proteksi produk luar (Kumbara, 2020).

Gambar 1.2 Persentasi Jumlah Produsen Furniture di Indonesia 2023



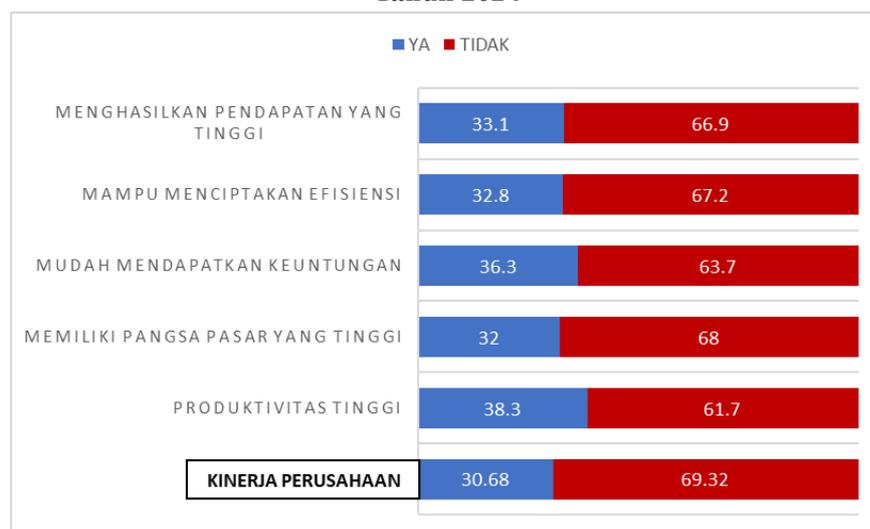
Sumber: website resmi Kementerian Perindustrian/Kemenperin 2024

Kementrian Perindustrian mengemukakan bahwa fokus terbesar industri penghasil furniture terbesar ialah pulau Jawa. Kondisi perekonomian dunia yang sulit diprediksi serta kondisi politik di Indonesia yang belum kondusif membuat industri furniture di Indonesia mengalami penurunan dan penurunan tertinggi terjadi pada provinsi Jawa Timur (Kemenperin, 2024). Disperindag Jawa Timur menyatakan bahwa daerah penghasil olahan kerajinan akar jati Jawa Timur berada di Kabupaten

Ngawi, Madiun, Nganjuk, Jombang, Tuban, Bojonegoro, Pasuruan, Probolinggo, Malang dan Lumajang.

Menurut informasi dari website resmi Jawa Pos Radar Bojonegoro 2024, jumlah pengrajin akar jati di Kabupaten Bojonegoro semakin sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan UMKM yang berfokus pada kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur tengah mengalami penurunan. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis factor yang mempengaruhi bisnis. Tabel berikut menunjukkan kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur:

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survey Kinerja UMKM Kerajinan Akar Jati Di Bojonegoro Tahun 2024



Sumber: Hasil pra-survey peneliti, 2024

Hasil pra-survey dengan memberi kuesioner ke 30 pemilik UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur atau keseluruhan responden sepakat bahwa dengan kondisi perekonomian Indonesia saat ini berdampak pada tingginya tingkat persaingan yang mengakibatkan perusahaan harus selalu menjaga kinerja bisnisnya agar mampu bertahan dan berkembang. Sedangkan hasil pra-survey, dari kelima indikator yang digunakan menunjukkan bahwa ke 30 UMKM tersebut

masih kesulitan dalam mencapai kinerja terbaiknya, hasil rata-rata dari jawaban responden yang menjawab “Ya” yang memiliki arti persepsi merasa mudah dalam mencapai kinerja terbaiknya hanya 30,68% dan “Tidak” yang memiliki arti “tidak mudah” dengan persepsi merasa kesulitan dalam mencapai kinerja terbaik sebesar 69,32%, maka dari hasil ini dapat dikatakan bahwa para pemilik UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur saat ini masih kesulitan dalam bersaing menghasilkan kinerja terbaik.

Hal ini tentu saja, harus diimbangi dengan sebuah solusi, solusi yang dapat ditawarkan untuk dapat membangun kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur dapat dilakukan dengan melakukan orientasi kewirausahaan yang baik dan menerapkan manajemen pengetahuan agar inovasi produk bisa didapatkan yang nantinya mampu meningkatkan kinerja bisnis. Salah satu taktik atau strategi yang dapat berkontribusi pada kesuksesan perusahaan adalah pola pikir kewirausahaan (Gomes, 2024). Dalam hal ini, orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai kesiapan perusahaan untuk menilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif serta kinerja perusahaan. Berdasarkan Lumpkin dan Dess., (2001) dalam Huang, S. (2021) orientasi kewirausahaan memungkinkan bisnis untuk mengembangkan barang dan jasa baru serta meningkatkan prosedur manufaktur perusahaan dikarenakan terdapat beberapa elemen indikator seperti pengambilan resiko, proaktif, inovatif, agresivitas kompetitif dan otomoni. Kapasitas untuk mengambil risiko pada sebuah usaha dengan hasil yang lebih baik daripada menghindari risiko dengan pendapatan yang lebih dapat diprediksi kemudian digunakan untuk menggambarkan pengambilan risiko dalam konteks orientasi kewirausahaan. Kemudian, memiliki pola pikir

kewirausahaan yang proaktif melibatkan keberanian untuk memanfaatkan peluang pasar dengan menciptakan permintaan untuk memantapkan diri sebagai pemimpin pasar (Rafiki et al., 2021). Kemudian juga bila di dukung dengan manajemen pengetahuan yang baik maka dapat membantu kinerja perusahaan. Manajemen pengetahuan sebagai salah satu solusi untuk memanfaatkan pengetahuan yang sangat penting bagi perusahaan karena pengetahuan mampu memengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Manajemen pengetahuan adalah alat produksi yang paling kuat, dia secara langsung membahas pentingnya menerapkan pengetahuan (Jones, et al 2023). Jika seorang karyawan tidak memiliki pengetahuan yang memadai agaknya akan menghambat kinerja perusahaan, dimana mereka akan kesulitan dan tentunya menjadi penghambat yang besar untuk tercapainya tujuan perusahaan yang lebih efektif. Banyak penelitian menyatakan bahwa pengetahuan dalam hal produksi, distribusi, dan menggunakan informasi untuk operasinya ialah yang disebut dengan manajemen pengetahuan. Bisnis harus menggunakan manajemen pengetahuan untuk mengevaluasi daya saing mereka di pasar global (Kiyabo dan Isaga 2020).

Beberapa peneliti melakukan studi untuk menguji strategi bisnis, orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan serta inovasi produk pada kinerja perusahaan, dari hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya terdapat hasil positif dan negatif yang dijabarkan dalam tabel berikut. Agar memudahkan maka disajikan dalam tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1.2
Ringkasan *Research Gap*

No	Hubungan	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Research Gap
1	Orientasi Kewirausahaan	Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). <i>Role of entrepreneurial</i>	Orientasi kewirausahaan <i>berpengaruh</i>	Terdapat hasil yang kontradiktif

No	Hubungan	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Research Gap
	terhadap kinerja perusahaan	<i>orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance.</i>	signifikan pada kinerja perusahaan	mengenai hasil dari pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan
		Kiyabo & Isaga, (2020) <i>Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures</i>	Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan	
2	Manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan	Jones dkk, (2023) <i>The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing</i>	Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	Terdapat hasil yang kontradiktif mengenai hasil dari pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan
		Hussein, (2018) <i>The Importance of Knowledge Management Orientation Behaviour and Innovation on Business Performance: A Lesson From Indonesia Creative Economy Sector</i>	Manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan	

Sumber: Studi Pustaka (2024)

Berbagai penelitian mengenai hubungan antara kinerja organisasi dan orientasi kewirausahaan telah menghasilkan temuan yang sangat positif. Dalam hal ini, orientasi kewirausahaan akan membantu organisasi untuk melakukan pemikiran inovatif, memasuki pasar, dan mengambil risiko yang pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk menjadi pemimpin pasar (Kusa, 2024). Sedangkan dalam Kiyabo (2020) mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Jones (2023) menyatakan bahwa ada hasil yang patut dicatat dalam hubungan antara kinerja organisasi dan

manajemen pengetahuan. Bisnis dapat terus berkembang dengan berinovasi dan mengadopsi strategi manajemen pengetahuan yang tepat sesuai dengan tuntutan. Berbeda dengan Jones dkk (2023), Hussein (2018) menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi dapat diabaikan atau dengan kata lain tidak signifikan. Hussein (2018) menegaskan peran inovasi sebagai penghubung memberikan dampak terhadap keberhasilan operasional perusahaan di sektor manufaktur. Disisi lain manajemen pengetahuan terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan pada inovasi produk dan kinerja perusahaan. Pengetahuan yang dikelola dengan baik belum tentu memungkinkan perusahaan menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan produk baru atau memperbaiki proses produksi. Hussein, (2018) orientasi manajemen pengetahuan tidak berhubungan langsung dengan kinerja bisnis. Namun, ketika dimediasi melalui inovasi, orientasi manajemen pengetahuan secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, manajemen pengetahuan baru memiliki efek yang berarti ketika terintegrasi dengan upaya inovasi yang kuat dalam organisasi.

Untuk mengatasi hubungan yang tidak konsisten antara orientasi kewirausahaan dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi, variabel tambahan perlu diantisipasi berdasarkan uraian latar belakang, fenomena, dan kesenjangan penelitian yang teridentifikasi. Pengaruh langsung yang tidak konsisten dapat dimitigasi oleh variabel inovasi. Menurut Bogetoft (2024), inovasi merupakan alat yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing dan memastikan kelangsungan hidup global. Manfaat strategis dari inovasi termasuk pengurangan biaya, diversifikasi produk baru, pengembangan layanan, dan peningkatan kualitas (Khan dkk., 2023). Inovasi dapat mendorong pertumbuhan

dan perkembangan ekonomi dan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Kariv, 2024). Pelaku UMKM yang terdiri dari beragam latar belakang memiliki potensi untuk mengembangkan usaha koperasi yang berorientasi pada kewirausahaan dan disertai dengan manajemen pengetahuan dalam melakukan berbagai inovasi. Berdasarkan yang diuraikan dalam tabel research gap tersebut maka penelitian dianggap perlu untuk dilakukan dengan judul “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk: Studi Empiris Pada UMKM Kerajinan Akar Jati Di Bojonegoro, Jawa Timur.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan jabaran pendahuluan yang jelaskan sebelumnya permasalahan yaitu menurunnya jumlah pengrajin akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur tahun 2024. Kemudian pada tabel 2.1 menjabarkan hasil yang inkonsisten dalam penelitian sebelumnya, sehingga dapat dilakukan penelitian kembali untuk mendapatkan hasil dari hubungan antar variabel diatas. Maka terumuskan beberapa pertanyaan dibawah ini:

1. Apakah inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada UMKM akar jati di Bojonegoro?
2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap inovasi produk pada UMKM akar jati di Bojonegoro?
3. Apakah manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap inovasi produk pada UMKM akar jati di Bojonegoro?
4. Apakah inovasi produk memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM akar jati di Bojonegoro?

5. Apakah inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM akar jati di Bojonegoro?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar pada pendahuluan yang dijelaskan diatas, penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh inovasi produk terhadap kinerja perusahaan pada UMKM akar jati di Bojonegoro.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk pada UMKM akar jati di Bojonegoro.
3. Menganalisis dan menguji pengaruh manajemen pengetahuan terhadap inovasi produk pada UMKM akar jati di Bojonegoro.
4. Menganalisis dan menguji pengaruh inovasi produk memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM akar jati di Bojonegoro.
5. Menganalisis dan menguji pengaruh inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM akar jati di Bojonegoro.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan bagi pihak terkait mampu merasakan manfaat dari penelitian yang dilakukan ini, yaitu sebagai berikut:

1. Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan peneliti untuk

mengembangkan kemampuan dalam penelitian serta memberikan pengalaman bagi peneliti.

2. Akademisi

Hasil penelitian diharapkan mampu untuk menghasilkan manfaat bagi pemikiran dan menjadi referensi pengetahuan mengenai orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan, dan inovasi produk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Peneliti selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan bisa bermanfaat dan bisa dikembangkan sebagai referensi penelitian selanjutnya.

4. UMKM

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan pelaku UMKM sebagai pengetahuan untuk mengembangkan kemampuan dalam menjalankan usaha.

1.5 Sistematika Penulisan

Struktur tesis ini mengikuti pedoman penulisan standar yang telah ditetapkan dalam Buku Pedoman yang berlaku.

BAB I PENDAHULUAN

Dibab ini dijabarkan alasan penelitian rumusan masalah, tujuan dan garis besar penelitian ini. Pada latar belakang dijelaskan mengenai kondisi terkini dari masalah yang terjadi dan fenomena yang akan diteliti.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Dijabarkan teori pendukung ataupun hasil penelitian lain yang digunakan untuk mengembangkan model dasar yang dipakai dalam proses pengajuan hipotesis. Model penelitian nantinya akan membantu penentuan teknik penelitian yang akan dipakai dalam proses uji pengaruh antar variabel berdasarkan kajian yang sudah ada.

BAB III METODE PENELITIAN

Dibab ini dijabarkan alasan penelitian rumusan masalah, tujuan dan garis besar penelitian ini. Pada latar belakang dijelaskan mengenai kondisi terkini dari masalah yang terjadi dan fenomena yang akan diteliti.

BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab selanjutnya, proses analisa yang mencakup proses pengolahan data serta pengujian hasil hipotesis. Pada bab ini juga dilakukan analisa deskriptif untuk menjadi acuan peneliti dalam penelitian. Analisis hubungan sebab-akibat dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM).

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.

Dalam bab ini, diberikan penjelasan mengenai hasil analisis yang terkait dengan tinjauan pengaruh terhadap orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan, dan kinerja perusahaan secara langsung dan tidaknya. Kesimpulan dari hipotesis yang telah diuji dalam kaitannya dengan hubungan sebab-akibat juga disajikan bersama dengan pemahaman teori-teori yang dipergunakan untuk dilakukan proses pengujian hipotesis tersebut. Tujuan utamanya adalah mempertajam dan memperluas wawasan dan pengetahuan di bidang manajemen strategis.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Resource Based View (RBV) Theory

RBV ialah salah satu teori yang menerapkan sumberdaya sebagai elemen paling dasar untuk terciptanya kinerja organisasional yang terbaik. Teori ini juga digunakan oleh perusahaan untuk mengeksplorasi sumberdaya strategic yang dimiliki untuk mencapai kinerja perusahaan (Yadav, 2024). Yadav (2024) juga berpendapat bahwa *Resource based theory* mengulas proses dari internal perusahaan hingga mendapatkan manfaat dan daya guna dari seluruh sumberdaya yang perusahaan miliki demi menaikkan kinerja perusahaan. Menurut Barney (1991); dalam Kiyabo dan Isaga, (2020) teori berbasis sumber daya menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja yang unggul berasal dari sumber daya dan kemampuan perusahaan (Barney, 1991). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yi (2021) menunjukkan bahwa RBV sangat terkait dengan sikap kewirausahaan dan kapasitasnya untuk berinovasi dengan menyoroti pemikiran kreatif, mengambil risiko yang diperhitungkan, dan bakat proaktif yang meningkatkan kinerja perusahaan.

Karena RBV didasarkan pada gagasan bahwa keterampilan internal sangat penting bagi keunggulan kompetitif, RBV memiliki dampak substansial pada kinerja perusahaan (Somwethee, 2023; Babalola dan Nwanzu, 2020; Seo, 2020). Berdasarkan gagasan yang dikemukakan, sumber daya internal suatu perusahaan terdiri atas aset keuangan, organisasi, manusia, dan material. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan harus secara kreatif menggunakan sumber daya ini. Salah satu

konsep dalam *Resource-Based View* (RBV) adalah keahlian khusus yang tidak dimiliki oleh pesaing lainnya.

Menurut Barney (2001), sumber daya internal organisasi, yang terbagi dalam tiga area, menentukan keberhasilannya:

1. Sumber daya fisik, yang meliputi bahan baku, lokasi, mesin, pabrik, dan teknologi.
2. Sumber daya manusia yang meliputi semua personil dan pelatihan, pengalaman, kecerdasan, pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas mereka.
3. Sumber daya organisasi, seperti basis data, prosedur perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, dan struktur korporat bisnis.

Memahami perbedaan antara sumber daya dan kapabilitas dapat dicapai dengan melihat sumber daya sebagai aset yang dimiliki bisnis, sedangkan kapabilitas adalah tindakan atau tugas yang dapat dilakukan perusahaan. *Capabilities* cenderung muncul dari pemanfaatan sumberdaya strategis yang dimiliki perusahaan (Jamison dkk, 2020). Kemudian orientasi kewirausahaan dapat dipandang sebagai sumber daya organisasi dalam kaitannya dengan penggunaan RBV dalam mencapai kinerja bisnis (Wernerfelt, 1984 dalam Majali, 2022). Perusahaan dapat menemukan banyak peluang dan menciptakan kekayaan serta dinamisme ekonomi dengan penggunaan sumber daya organisasi tersebut (Adegbuyi, 2018). Bisnis dengan pola pikir kewirausahaan dapat menemukan dan memanfaatkan kemungkinan pasar baru (Chien, 2021).

Kemudian dalam orientasi kewirausahaan, inovasi menjadi salah satu indikator atau elemen penting yang harus dimiliki oleh perusahaan (Abuaddous, 2018). Varis (2010) dalam Zhang (2024) Inovasi terdiri dari inovasi produk, proses,

pemasaran dan organisasi. UMKM yang termasuk kedalam bisnis menengah kebawah seringkali kalah bersaing disebabkan kurangnya inovasi produk yang dilakukan (Bhardwaj, 2020). Bhardwaj (2020) menerangkan bahwa pengetahuan menjadi elemen utama dalam melakukan manajemen pengetahuan. Barney (1991) yang menyebutkan bahwa sumber daya perusahaan yang salah satunya adalah kemampuan dan pengetahuan menjadi salah satu elemen untuk meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan guna peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penggunaan teori RBV dalam penelitian ini berfungsi untuk membantu peneliti memahami bahwa orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan serta inovasi produk merupakan aset yang paling penting guna meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan berkaitan dengan aspek-aspek strategis, seperti bagaimana organisasinya berinovasi, mengambil risiko dan bersaing untuk menjajaki peluang, menghasilkan bisnis baru. serta efektivitas tindakan tersebut mungkin tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menyebarkan sumber daya pengetahuannya untuk mengambil strategi yang unggul keputusan (Pusparani dkk., 2023). Sejalan dengan pemahaman yang sama, orientasi kewirausahaan mencakup ketidakpastian dalam memasuki dunia usaha arena pasar baru dan memobilisasi sumber daya untuk mengidentifikasi pelanggan dan mitra bisnis baru dan menganalisis potensi pasar dan pesaing baru (Lumpkin dan Dess, 1996; dalam Daradkeh, 2023). Lumpkin dan Dess (1996) dalam Babalola dan Nwanzu, (2020) membagi orientasi kewirausahaan menjadi lima dimensi, yaitu: didefinisikan

sebagai: otonomi, inovasi, pengambilan risiko, proaktif dan agresivitas. Orientasi kewirausahaan dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik, memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang inovatif dengan potensi keuntungan besar juga untuk memperoleh keunggulan serta peningkatan kinerja (Babalola dan Nwanzu, 2020). Oleh karena itu, dilakukan analisis keterkaitan antara orientasi kewirausahaan, kemampuan inovasi dan kapasitas serap sebagai sumber daya pengetahuan yang dihasilkan secara eksternal memberikan wawasan yang signifikan bagi usaha mikro dan kecil (Hughes, 2021 dalam Majali, 2022).

Orientasi kewirausahaan menjelaskan sikap, keputusan, dan tindakan perusahaan dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian di pasar (Ferreira, 2023). Orientasi kewirausahaan memfokuskan pada bagaimana perusahaan mengarahkan strategi dan perilaku mereka untuk mencari peluang dan menciptakan kinerja organisasi yang baik (Al-Shami, 2022). Keinginan untuk berinovasi, mengambil risiko, beroperasi secara mandiri, dan menjadi lebih agresif dan proaktif daripada pesaing dalam mengejar kemungkinan pasar baru adalah komponen-komponen orientasi kewirausahaan (Khan, 2023). Menurut Lumpkin dan Dess (1996) dalam Cho dan Lee (2018) dan Majali (2022), ada lima aspek orientasi kewirausahaan, yang meliputi sifat-sifat seperti kreativitas, pengambilan risiko, proaktif, agresif, dan otonomi. Studi kewirausahaan telah mengakui pentingnya orientasi kewirausahaan untuk kelangsungan hidup dan kinerja bisnis (Khan, 2023). Temuan studi oleh Cho dan Lee (2018), dan Rofiaty dkk. (2019) menunjukkan bahwa sikap kewirausahaan meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu.

Indikator yang bisa dipakai dalam pengukuran orientasi kewirausahaan berdasarkan (Lumpkin dan Dess, 1996) adalah:

1. Pengambilan Resiko

Pengambilan resiko dikaitkan dengan perilaku yang aktif dalam melihat potensi kesempatan yang ada, dan cenderung untuk mengambil resiko yang tinggi dalam aktivitas bisnis demi memperoleh keuntungan yang lebih tinggi (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Kiyabo dan Isaga, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa para wirausahawan tidak menganggap kegiatan mereka berbahaya, meskipun ada persepsi luas bahwa mereka adalah pengambil risiko kronis. Mayoritas dari mereka hanya bertindak setelah melakukan peramalan dan perencanaan untuk meminimalkan ketidakpastian (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Huang, 2021).

2. Proaktif

Proaktif dapat diartikan sebagai sikap untuk menciptakan kondisi pasar dengan cara memengaruhi tren yang ada, menciptakan permintaan dan menjadi pelopor dalam persaingan pasar. (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Jin, Jung, and Jeong 2018). Proaktif merupakan tindakan yang mengantisipasi kebutuhan dimasa mendatang dibandingkan dengan bereaksi pada kejadian yang terjadi. Perusahaan yang proaktif mengadopsi prespektif yang aktif mencari peluang. Perusahaan-perusahaan ini sering kali menjadi yang pertama bergabung dengan pasar baru atau “pengikut cepat”, yang memanfaatkan upaya awal para penggerak pertama, dan mereka mengambil tindakan sebelum terjadi pergeseran permintaan konsumen. (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Jin, Jung, and Jeong 2018).

3. Inovatif

Inovatif merupakan keinginan untuk memberikan kesempatan pada penelitian dan pengembangan dalam produk baru, layanan baru, servis baru dan pada seluruh lini dalam bisnis (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Kariv, 2024). Inovatif merupakan salah satu dari indikator orientasi kewirausahaan yang penting bagi keberhasilan bisnis, baik itu bisnis baru maupun bisnis lama (Kariv, 2024). Tanpa adanya inovasi, perusahaan akan cenderung bergantung pada proses maupun tata cara yang sudah lama dan minim melakukan perubahan yang membawa dampak bagi perusahaan (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Huang, 2021).

4. Agresivitas kompetitif

Agresivitas kompetitif, atau agresivitas kompetitif, mengacu pada strategi dan perilaku yang digunakan perusahaan untuk mengungguli saingan mereka (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Margaretha, 2020). Konsep ini sangat penting di berbagai sektor, terutama di bidang pertanian, di mana keunggulan kompetitif dapat secara signifikan memengaruhi kesuksesan pasar dan peningkatan kinerja Perusahaan (Margaretha, 2020). Meskipun agresivitas persaingan dapat mengarah pada kesuksesan pasar, hal ini juga dapat mendorong persaingan yang tidak sehat, yang berpotensi merugikan para pemain yang lebih kecil dalam industri ini. Menyeimbangkan strategi agresif dengan praktik-praktik yang berkelanjutan sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka Panjang (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Huang, 2021).

5. Otonomi

Merupakan tingkat kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu, tim, atau unit bisnis dalam membuat keputusan dan mengelola aktivitasnya sendiri tanpa campur tangan yang berlebihan (Lumpkin dan Dess, 1996). Karena orang yang paling dekat dengan masalah atau peluang tertentu dapat membuat penilaian dengan segera, otonomi dalam konteks ini sering kali memerlukan tanggung jawab yang lebih besar dan pengambilan keputusan yang lebih cepat (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam Huang, 2021).

2.3 Manajemen Pengetahuan

Definisi paling sederhana dari manajemen pengetahuan adalah mengambil tindakan yang diperlukan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya pengetahuan (Drucker, 1994 dalam Majali, 2022). Proses di mana bisnis menghasilkan uang dari aset berbasis intelektual atau pengetahuan yaitu sesuatu yang berharga yang tidak terhubung secara fisik dengan manusia atau yang diperoleh melalui proses organisasi, sistem, dan budaya, pengetahuan merek, pengetahuan individu, kekayaan intelektual, lisensi, dan pengetahuan organisasi (Hsiao dkk, 2023). Menurut Abuaddous (2018) manajemen pengetahuan adalah kemampuan untuk bekerja dengan individu dan kelompok dengan memahami dan memotivasi orang lain. Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai proses menangkap, menyebarkan, dan menerapkan pengetahuan secara efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan sekaligus muncul sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang (Abubakar, 2019). Dengan menggunakan konsep-

konsep baru untuk mengembangkan barang atau jasa baru yang akan diterima oleh konsumen, penerapan manajemen pengetahuan yang terorganisir membantu meningkatkan inovasi produk (Andrea, 2024). Selain itu, Bhardwaj (2020) menunjukkan bagaimana pengetahuan dapat meningkatkan inovasi produk, yang menghasilkan kinerja bisnis yang optimal untuk memenuhi permintaan pelanggan atau klien.

Siklus penciptaan pengetahuan ini dengan pengetahuan sebagai bahan masukan, dan lingkungan organisasi yang kondusif untuk belajar, merupakan bagian dari sistem manajemen pengetahuan (Foster. dkk, 2024). Sistem manajemen pengetahuan mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai kemampuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi (Ge, 2022). Hal ini melibatkan pengumpulan, pengorganisasian, dan pemrosesan aset pengetahuan perusahaan untuk memberikan informasi yang tepat kepada individu yang tepat pada saat yang tepat (Garousi.dkk, 2022). Hsiao dkk. (2023) mengidentifikasi “*infrastruktur dan kapabilitas proses*” sebagai elemen yang diperlukan agar manajemen pengetahuan berguna dalam menciptakan kinerja perusahaan. Ibarra dkk (2023) mengidentifikasi proses manajemen pengetahuan sebagai penentu terciptanya budaya belajar untuk eksploitasi pengetahuan yang optimal. Demikian pula, Andrea (2024) juga mengidentifikasi langkah-langkah untuk manajemen pengetahuan. Tergantung pada perspektif yang digunakan-pandangan berbasis sumber daya, yang melihat pengetahuan sebagai sumber daya, atau pandangan berbasis pengetahuan, yang melihat pengetahuan sebagai aset yang tidak berwujud-perspektif tentang manajemen pengetahuan berbeda-beda (Idrees dkk, 2023). Fondasi manajemen pengetahuan adalah “keahlian, pembelajaran, dan kapabilitas

informasi,” yang didasarkan pada perspektif berbasis pengetahuan dan memandang pengetahuan sebagai aset tak berwujud yang terkait dengan keahlian yang sulit untuk ditiru. Idrees dkk. (2023) juga merujuk merujuk pada proses manajemen pengetahuan dan menghubungkan indikator dari berbagai kapabilitas terhadap proses-proses tersebut.

Terdapat beberapa indikator manajemen pengetahuan menurut ahli yaitu sebagai berikut:

1. Teknologi.

Teknologi adalah komponen kunci dari manajemen pengetahuan karena memfasilitasi proses perusahaan yang berusaha untuk menghasilkan, melestarikan, berbagi, dan mengembangkan informasi. Karyawan dapat mencatat menggunakan teks, tulisan, foto, dan media lainnya berkat teknologi. Organisasi harus menggunakan teknologi untuk memudahkan karyawan dalam melakukan proses akses dan transfer (Lin, 2007).

2. Penciptaan Pengetahuan (Knowledge creation)

Penciptaan pengetahuan adalah proses menghasilkan, mengembangkan, atau menemukan informasi baru yang sebelumnya tidak diketahui atau belum ada. Proses ini melibatkan berbagai aktivitas yang mencakup eksplorasi, observasi, penelitian, analisis, dan sintesis informasi untuk menghasilkan wawasan, teori, atau solusi baru (Lin, 2007).

3. Pengetahuan pribadi.

Pengalaman individu dan elemen yang tidak berwujud, seperti nilai, sudut pandang, dan pandangan pribadi, diwakili oleh pengetahuan pribadi. Mengekspresikan pengetahuan pribadi dalam bahasa formal merupakan hal

yang menantang. Pengetahuan pribadi terdiri dari naluri, intuisi, dan pengetahuan langsung. Pengetahuan pribadi perlu diterjemahkan ke dalam kata-kata, model, atau statistik yang dapat dimengerti sebelum dapat dibagikan (Andreas Budihardjo, 2017).

4. Akuisisi Pengetahuan (Knowledge Acquisition)

Akuisisi pengetahuan merujuk pada proses pengumpulan, penciptaan, atau memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Ini bisa melibatkan pengetahuan yang sudah ada (eksplisit) maupun yang belum terdokumentasi (tacit), misalnya dari pengalaman karyawan (Lin, 2007).

5. Aplikasi Pengetahuan /*Knowledge Application*

Aplikasi pengetahuan merujuk pada bagaimana pengetahuan yang telah diperoleh dan dikelola digunakan dalam konteks nyata untuk membantu pengambilan keputusan, pemecahan masalah, inovasi, atau meningkatkan efisiensi proses kerja. Manajemen Pengetahuan adalah kerangka kerja yang membantu organisasi dalam mengelola pengetahuan secara sistematis untuk mencapai kinerja Perusahaan (Lin, 2007). Akuisisi adalah proses pertama, di mana organisasi mengumpulkan pengetahuan yang relevan dari berbagai sumber. Tahap berikutnya, di mana pengetahuan tersebut digunakan untuk meningkatkan performa organisasi dan menghasilkan nilai. Informasi yang diperoleh tidak akan terlalu penting jika bisnis hanya memprioritaskan akuisisi daripada aplikasi. Di sisi lain, aplikasi yang sangat baik tanpa akuisisi yang memadai akan menghasilkan kesimpulan dan penemuan yang tidak sebaik yang seharusnya karena tidak memiliki informasi yang cukup.

Oleh karena itu, manajemen pengetahuan menekankan pentingnya integrasi antara akuisisi pengetahuan dan aplikasi pengetahuan untuk memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh dapat digunakan secara efektif untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

2.4 Inovasi Produk

Salah satu pilihan perusahaan untuk menghadapi daya saing pasar dan manajemen yang berkelanjutan adalah inovasi produk (Yi, 2021). Inovasi produk mengacu pada tingkat kebaruan dan kebaruan dalam kinerja karakteristik dan hasil dari produk yang dipasok (Carbonell, 2009 dalam Yi, 2021). Mengacu pada perbedaan hasil kinerja dan tingkat kebaruan, para peneliti telah membedakan inovasi produk menjadi inovasi produk inkremental dan radikal (Singh, 2020 dalam Majali, 2022). Yang pertama mengacu pada pengembangan kecil dan penyesuaian atau perubahan pada produk yang sudah ada yang menawarkan manfaat minimal kepada pelanggan. Yang terakhir mengacu pada pengembangan produk yang sama sekali baru yang memiliki serangkaian fitur dan atribut yang berbeda yang menawarkan manfaat yang berbeda bagi pelanggan yang tidak ditemukan pada produk yang sudah ada (Qiu dkk., 2020). Inovasi produk merupakan langkah strategis organisasi guna meningkatkan kinerja suatu organisasi (Alrowwad dkk., 2020).

Menurut Matekenya dkk (2022), inovasi produk secara signifikan berdampak pada kinerja organisasi, dengan pengenalan produk baru yang dipilih sebagai indikator inovasi produk untuk analisis. Menurut Hang (2021), inovasi menjadi salah satu indikator dalam orientasi kewirausahaan sebagai pendorong untuk pengembangan inovasi produk yang berkelanjutan. Ferreira (2024) Inovasi

dipengaruhi oleh sikap kewirausahaan. Aspek inovatif dari orientasi kewirausahaan akan menarik perhatian pasar melalui penelitian dan pengembangan, teknologi terapan, dan kepemimpinan, yang akan mendukung perusahaan dalam mempertahankan daya saing mereka melalui berbagi informasi dengan mitra luar dan pemahaman tentang barang, jasa, taktik, dan praktik terbaik pesaing. Menurut Beltramino dkk. (2020) dan Afqarina dan Dihan (2019), manajemen pengetahuan memengaruhi inovasi produk dengan menghasilkan konsep baru untuk barang atau jasa yang menurut konsumen menarik.

Terdapat beberapa indikator bahwa inovasi produk dapat dikatakan berhasil atau sukses menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Terdapat beberapa indikator bahwa inovasi produk dapat dikatakan berhasil atau sukses menurut beberapa ahli sebagai berikut:

1. Diferensiasi

Perubahan signifikan pada komponen, bahan, desain dan perangkat lunak (Kotler dan Keller, 2016).

2. Customer Fit

Peningkatan dalam memenuhi kebutuhan pengguna dan karakteristik fungsional sangat penting untuk menilai inovasi (Kotler dan Keller, 2016).

3. Investasi dan Pengembangan

Tingkat investasi dan pengembangan merupakan penentu kuat inovasi produk, terutama di sektor teknologi tinggi (Kotler dan Keller, 2016).

4. Adaptif

Kemampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan dan

kondisi pasar sangat penting untuk inovasi produk yang sukses (Kotler dan Keller, 2016).

5. Efisiensi

Proses mendesain produk sedemikian rupa sehingga produk tersebut dapat mempertahankan kinerjanya dengan jumlah biaya minimum, serta waktu yang lebih efisien (Kotler dan Keller, 2016).

2.5 Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah sejauh mana sebuah organisasi memenuhi tujuannya atau keefektifan anggotanya (Masa'deh dkk., 2018). Konsep kinerja bisa jadi didefinisikan sebagai kemampuan untuk menilai tingkat keberhasilan suatu organisasi bisnis, baik besar maupun kecil. Perusahaan kecil dan menengah dapat dievaluasi berdasarkan tingkat lapangan kerja, ukuran perusahaan, kekuatan modal kerja, serta profitabilitasnya (Daftshehu dan Mahmood, 2015).

Istilah “kinerja perusahaan” berkaitan dengan evaluasi keseluruhan dari pencapaian organisasi terkait efektivitas dan efisiensi prosedur operasionalnya (Ghasemaghaei, 2018). Evaluasi kinerja harus selaras dengan tujuan strategis, metodis, dan terintegrasi yang ditetapkan oleh Silva-Martins dkk. (2014), yang menawarkan sejumlah besar keuntungan bagi staf dan organisasi (Saeidi dan Chavoshinezhad, 2019). Dalam kasus usaha mikro dan kecil, kinerja adalah hal yang paling penting kemampuan dan kapasitas untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui penerapan yang efektif dan efisien berbagai jenis sumber daya mereka (Daft, 2001). Zahra dan Covin (1995) melihat kinerja kecil dan perusahaan menengah sebagai mesin yang menggerakkan kinerja pemasaran dan keuangan

mereka. Kinerja perusahaan, dengan demikian, adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat berhasil mencapai tujuannya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya. (Ismanu dkk, 2019).

Kinerja menurut Bastian (2001) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategic planning. Kinerja Menurut Susetyo (2014), pengukuran kinerja adalah suatu teknik manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan dan sasaran serta untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Kinerja perusahaan adalah hasil dari semua laporan manajemen yang dilakukan secara terus menerus, menurut Halfert (1991). Menurut Zeller, Stanko, dan Cleverley (1997), kinerja organisasi menunjukkan seberapa baik organisasi tersebut mengelola usaha komersialnya.

Selain itu, Gitman (1998) menegaskan bahwa kinerja perusahaan biasanya digunakan untuk mengukur efektivitas strateginya. Namun, Jauch dan Glueck (1999) menyatakan bahwa faktor kuantitatif dan kualitatif dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Faktor kuantitatif, seperti laba bersih, pertumbuhan penjualan, dan tingkat efisiensi, membandingkan pencapaian dengan kinerja masa lalu atau dengan kompetisi. Masalah apakah rencana, strategi, dan tujuan terintegrasi diajukan untuk pengukuran kinerja kualitatif. Penelitian sebelumnya telah mengevaluasi kinerja bisnis dengan menggunakan berbagai metrik keuangan, termasuk pendapatan, arus kas, laba atas ekuitas, laba atas aset, dan lain sebagainya (Haber & Reichel, 2005). Meskipun metrik keuangan obyektif ini sangat penting, namun tidak cukup untuk sepenuhnya mencerminkan kinerja seluruh Perusahaan.

Kinerja perusahaan dijabarkan sebagai hasil dari kinerja keseluruhan operasi dalam perusahaan yang menjadi tolak ukur bagi perusahaan melakukan evaluasi dalam kegiatan usahanya. Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengawasi kinerja perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Moeheriono (2012), kinerja mengacu pada penilaian sejauh mana rencana yang dibuat meraih target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sementara menurut Srimindarti, sebagaimana disebutkan dalam Sudiarta (2014), kinerja adalah evaluasi berkala terhadap keefektivan proses operasional baik pada level organisasi, divisi, dan individu berdasarkan tujuan, acuan dan kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Almatrooshi dkk., (2016) Ukuran kinerja dapat dilihat dari sudut pandang objektif, yaitu pertumbuhan dalam evaluasi keuangan kinerja perusahaan dalam hal laba atas ekuitas, laba atas aset, dan penjualan sementara penelitian lain menunjukkan pengukuran non-finansial atau subjektif untuk mengukur pertumbuhan ekonomi kinerja perusahaan kecil dan menengah. Almatrooshi menyebutkan bahwa dimensi non finansial meliputi kepuasan klien, kepuasan karyawan, inovasi produk kemampuan, kemahiran proses bisnis internal, efisiensi, pangsa pasar, produktivitas, perilaku dan ukuran sikap. Mengukur kinerja secara akurat dapat memberikan perusahaan informasi yang andal tentang apa yang mereka lakukan dampak kinerja, serta bagaimana perusahaan menggunakan dan mengatur sumber daya, berkembang dengan lebih baik strategi, memenuhi harapan konsumen, dan bersaing secara menguntungkan (Ali dkk., 2017).

Berikut merupakan indikator dalam menilai kinerja perusahaan menurut Dekker dkk. (2015):

1. Pendapatan

Menurut Dekker dkk. (2015), jumlah uang yang dihasilkan oleh bisnis atau individu dari operasi atau aktivitas lain selama periode waktu tertentu dikenal sebagai pendapatan. Salah satu komponen utama dari laporan keuangan adalah pendapatan, yang biasanya digunakan untuk mengukur keberhasilan keuangan organisasi.

2. Efisiensi

Menurut Dekker dkk. (2015), efisiensi merupakan kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya guna mencapai hasil yang diinginkan (waktu, tenaga, biaya, atau bahan) seminimal mungkin. Dalam konteks bisnis dan organisasi, efisiensi mengacu pada bagaimana perusahaan menggunakan sumber dayanya (seperti uang, tenaga kerja, dan waktu) untuk mencapai tujuannya dengan biaya serendah mungkin, tanpa mengorbankan kualitas hasil.

3. Keuntungan

Seperti yang diuraikan oleh Dekker dkk. (2015), Keuntungan (laba) adalah selisih positif antara pendapatan yang diperoleh oleh suatu perusahaan dari penjualan barang atau jasa dan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut.

4. Pangsa pasar

Dalam Dekker dkk. (2015), pangsa pasar didefinisikan sebagai persentase dari total penjualan industri atau pasar yang diperoleh perusahaan tertentu selama periode waktu tertentu. Pangsa pasar berfungsi sebagai indikator posisi kompetitif perusahaan di pasar. Pangsa pasar yang lebih besar

biasanya berarti bahwa perusahaan berkinerja baik dalam menarik pelanggan dan menghasilkan penjualan relatif terhadap pesaing.

5. Produktivitas

Menurut Dekker dkk. (2015), produktivitas mengacu pada tingkat di mana barang atau jasa diproduksi, biasanya diukur sebagai output per unit input. Produktivitas yang tinggi berarti bahwa organisasi dapat menghasilkan lebih banyak dengan jumlah sumber daya yang sama, sehingga berkontribusi pada profitabilitas dan daya saing yang lebih besar. Peningkatan produktivitas sering kali berasal dari inovasi, proses yang efisien, dan karyawan yang termotivasi.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja perusahaan

Para peneliti sebelumnya telah menemukan korelasi yang kuat antara inovasi dan kinerja perusahaan (Rajapathirana dan Hui, 2018). Beberapa variabel seperti kesuksesan produk baru, kinerja keuangan, dan kinerja non-keuangan, telah digunakan oleh para peneliti untuk menilai dampak dari setiap perubahan baru dalam organisasi, baik itu teknologi, strategis, sosial, dll. Dalam praktiknya, organisasi dapat bekerja sama dengan organisasi bisnis lain dan memiliki orientasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hang (2022) menyatakan bahwa inovasi adalah blok bangunan masa depan bagi organisasi, terutama usaha kecil dan menengah. Hal ini dikarenakan pertumbuhan UKM saat ini semakin tinggi dan tidak ada cara lain untuk bersaing kecuali dengan menyediakan produk dan layanan yang berbeda dari pesaing (Lim, 2020). Zhang (2024) menyatakan bahwa kinerja

UKM memiliki korelasi dengan keuangan, produksi, dan pemasaran. Ketika hal ini dikelola dengan baik, pertumbuhan dan keuntungan akan meningkat. Oleh karena itu, laba, pendapatan, pertumbuhan, produktivitas, dan pasar baru digunakan untuk mengukur kinerja UKM. Berikut penjabaran pada tabel 2.2 di bawah ini :

2.6.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Inovasi produk

Orientasi kewirausahaan memfokuskan pada bagaimana perusahaan mengarahkan strategi dan perilaku mereka untuk mencari peluang dan menciptakan kinerja organisasi yang baik. Kecenderungan untuk berinovasi, mengambil risiko, beroperasi secara mandiri, dan menjadi lebih agresif dan proaktif daripada saingan dalam mengejar kemungkinan pasar baru adalah komponen-komponen pola pikir kewirausahaan (Abdelwahed., 2024). Bertukar informasi dengan mitra luar dan memahami barang, jasa, taktik, dan praktik terbaik dari para pesaing, bisnis dengan pola pikir wirausaha akan mampu mempertahankan daya saing mereka. Berdasarkan Zhang (2024) menunjukkan bahwa Orientasi kewirausahaan yang didalamnya terdapat unsur berpikir secara inovatif berpengaruh terhadap inovasi produk melalui pemikiran-pemikiran baru guna menciptakan produk serta layanan baru untuk para pelanggan.

2.6.3 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi Produk

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Waribugodkk (2016). Manajemen pengetahuan mendorong inovasi produk suatu perusahaan. Meskipun banyak perusahaan menghadapi tantangan kurangnya pengelolaan pengetahuan yang efektif yang berakibat menghambat inovasi dan pertumbuhan di

industri ini. Namun dengan dilakukannya pengelolaan yang terstruktur dapat meningkatkan inovasi produk dari suatu perusahaan. Patma., dkk (2017) menjelaskan bahwa Pengetahuan yang dimiliki perusahaan, jika dikelola dengan efektif, dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan produk inovatif yang pada akhirnya akan berdampak pada performa perusahaan.. Arias., dkk (2024) juga menunjukkan bahwa pengetahuan dapat meningkatkan inovasi produk yang berujung pada kinerja perusahaan.

2.6.4 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Perusahaan

Melalui Inovasi Produk

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kusa.dkk (2024) memberikan hasil bahwa proses pengumpulan, pembagian, dan penggunaan informasi yang berhasil untuk meningkatkan kinerja bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dikenal sebagai manajemen pengetahuan. Menerapkan manajemen pengetahuan yang terorganisir membantu meningkatkan inovasi produk dengan memanfaatkan konsep-konsep baru untuk mengembangkan barang atau jasa baru yang menarik bagi konsumen. Menurut Yudhistira dkk. (2024), manajemen pengetahuan meningkatkan kinerja bisnis dengan memanfaatkan informasi dan pengetahuan yang ada. Puryantini dkk. (2017) telah menunjukkan bagaimana pengetahuan dapat meningkatkan inovasi produk, yang mengoptimalkan kinerja bisnis untuk memenuhi permintaan klien. Melalui berbagi informasi dengan mitra eksternal dan memahami produk, layanan, strategi, dan praktik terbaik pesaing, perusahaan dengan sikap kewirausahaan.

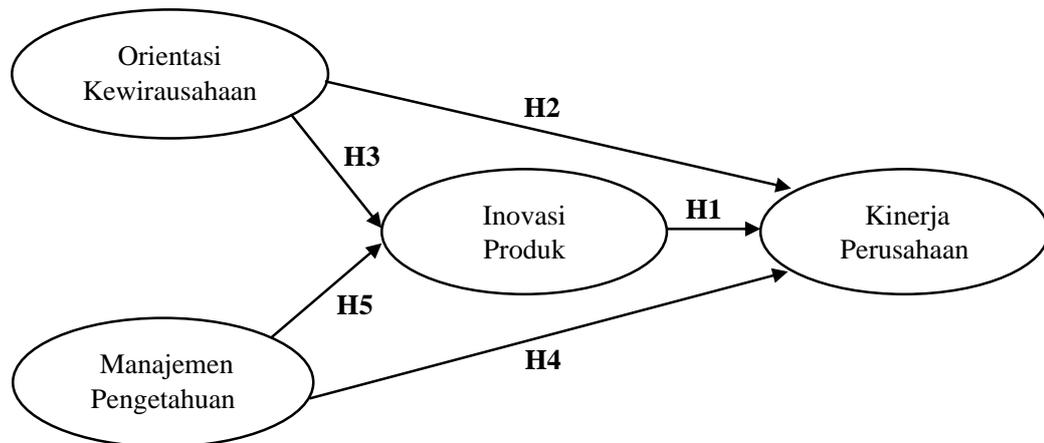
2.6.5 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk

Yi dkk, (2021) mengkaji hubungan antara entrepreneurial orientation (EO) atau orientasi kewirausahaan terhadap kreativitas produk baru dan kinerja produk baru pada perusahaan kecil dan menengah (SMEs). Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Orientasi kewirausahaan yang kuat dalam organisasi akan meningkatkan kinerja karena organisasi lebih responsif terhadap peluang dan tantangan pasar. Iqbal dkk, (2021) menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja inovasi, UKM harus memperhatikan orientasi kewirausahaan mereka serta membangun komitmen organisasi yang tinggi dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Kombinasi dari ketiga faktor ini dapat mendorong UKM untuk lebih berinovasi, yang pada gilirannya membantu mereka bersaing lebih efektif di pasar. Kemudian cepatnya perubahan kondisi lingkungan, rendahnya siklus hidup suatu produk dan tidak menentukannya keuntungan yang dihasilkan memaksa sebuah perusahaan untuk mencari peluang baru sebagai salah satu bentuk penerapan orientasi kewirausahaan (Bhatti dkk, 2020).

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pembahasan diatas, kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Indikator orientasi kewirausahaan menurut Lumpkin dan Dess (1996):

1. Pengambilan risiko
2. Proaktif
3. Inovasi
4. Agresivitas kompetitif
5. Otonomi

Indikator manajemen pengetahuan menurut (Lin, 2007):

1. Teknologi
2. Penciptaan Pengetahuan
3. Pengetahuan pribadi
4. Akuisisi pengetahuan
5. Aplikasi Pengetahuan

Indikator inovasi produk menurut Kotler dan Keller (2016):

1. Diferensiasi
2. Customer Fit
3. Investasi dan Pengembangan

4. Adaptif
5. Efisiensi

Indikator kinerja perusahaan menurut Dekker dkk. (2015):

1. Pendapatan
2. Efisiensi
3. Keuntungan
4. Pangsa pasar
5. Produktivitas

2.9 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut di bawah ini :

H1 : Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

H2 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H3 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi produk.

H4 : Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H5 : Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi produk.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian

Sebuah objek yang memiliki kemampuan untuk mewakili beberapa nilai disebut variabel. Nilai-nilai ini dapat bervariasi tergantung pada objek yang berbeda pada waktu yang sama atau pada objek yang sama pada waktu yang tidak sama. Penelitian ini, digunakan tiga variabel:

1. Variabel *Independen*/bebas

Variabel independen ialah variabel yang bisa dimanipulasi (artinya peneliti dapat mengubah tingkat variabel-variabel ini) dan efeknya diukur serta dibandingkan. Studi ini variabel independennya adalah orientasi kewirausahaan (X1) dan manajemen pengetahuan (X2).

2. Variabel *Dependen*/terikat

Variabel dependen merupakan variabel yang digunakan sebagai alat ukur pengaruh variabel independen terhadap variabel yang diuji. Indikator terikat yang tercantum pada penelitian ini merupakan kinerja perusahaan (Y1).

3. Variabel *Intervening*/mediasi

Variabel intervening adalah suatu variabel yang pada dasarnya memberikan pengaruh kaitan antar variabel sehingga menjadikan hubungan tersebut menjadi tidak secara langsung dan tidak bisa diobservasi atau diukur secara langsung. Variabel ini berperan sebagai suatu perantara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel

dependen. Variabel intervening pada penelitian ini adalah inovasi produk (Y2).

Untuk memudahkan penggunaan tiap variabel beserta dengan indikator yang dipakai dalam studi ini. Peneliti merangkum dalam tabel 3.1 mengenai pengertian tiap variabel dan indikator yang dipakai dalam studi ini.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel (Peneliti)	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Orientasi Kewirausahaan (X1)	Sikap atau perilaku seseorang yang cenderung untuk bernovatif, proaktif, berani mengambil risiko, bersaing secara agresif, serta mampu bertanggung jawab.	1. Pengambilan risiko 2. Proaktif 3. Inovasi 4. Agresivitas kompetitif 5. Otonomi
Manajemen Pengetahuan (X2)	Proses di mana bisnis menghasilkan uang dari aset berbasis intelektual atau pengetahuan yang diperoleh melalui proses organisasi, sistem, dan budaya, pengetahuan merek, pengetahuan individu, kekayaan intelektual, lisensi, dan pengetahuan organisasi	1. Teknologi 2. Penciptaan pengetahuan 3. Pengetahuan pribadi 4. Akuisisi pengetahuan 5. Aplikasi Pengetahuan
Inovasi produk (Y2)	Inovasi produk mengacu pada tingkat kebaruan dalam kinerja karakteristik produk yang dihasilkan.	1. Spesifikasi teknis 2. Pengalaman pengguna 3. Investasi dan pengembangan 4. Adaptif 5. Efisiensi Produksi
Kinerja perusahaan (Y1)	Kinerja perusahaan merupakan hasil dari kinerja keseluruhan operasi dalam perusahaan yang menjadi tolak ukur bagi perusahaan melakukan evaluasi dalam kegiatan usahanya.	1. Pendapatan 2. Efisiensi 3. Keuntungan 4. Pangsa pasar 5. Produktivitas

Sumber: Studi Pustaka 2024

3.2 Populasi Dan Sampel

3.2.1 Populasi

Dalam konteks penelitian, konsep populasi memiliki keterkaitan yang signifikan. Populasi merujuk pada seluruh subyek atau individu yang menjadi fokus penelitian, sesuai dengan definisi dari Sugiyono (2015). Populasi dengan jumlah yang diketahui dan dapat dihitung jumlahnya secara pasti disebut

populasi finit, sedangkan populasi dengan jumlah yang tidak diketahui disebut populasi infinit (Raihan, 2017). Dalam penelitian ini, populasinya ialah pelaku UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur yang telah beroperasi minimal selama 5 tahun. Dengan begitu pada penelitian ini jumlah populasinya tidak diketahui atau infinit.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari suatu populasi, yang terdiri dari beberapa individu dari populasi tersebut. Alasan diambilnya subset ini adalah karena melihat banyak kasus, tidak mungkin mengharapkan untuk memeriksa semua individu dari populasi, oleh karena itu diambil perwakilan populasi yang dikenal sebagai sampel (Ferdinand, 2014). Saat populasi sangat besar dan sulit dihitung secara pasti, teknik pengambilan sampel atau teknik sampling digunakan. Sampel yang diambil harus benar-benar representatif (mewakili) populasi tersebut (Ferdinand, 2014).

Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling yang merupakan teknik yang memiliki beberapa perhatian untuk dipertimbangkan, dikutip menurut Sugiyono (2016), metode purposive sampling ini paling cocok untuk penelitian kuantitatif atau penelitian yang tidak dapat digeneralisasikan, oleh karena itu dipilih untuk digunakan dalam jenis penelitian ini. Menurut Sugiyono (2019) purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Ferdinand (2014) menyatakan bahwa peneliti membuat keputusan subjektif ketika memilih purposive sampling. *Purposive sampling* dipilih karena ada kemungkinan peneliti telah menyadari bahwa informasi yang dibutuhkan dapat ditemukan pada kelompok sasaran tertentu yang dapat

memasok informasi yang dibutuhkan karena memenuhi kriteria peneliti dan memiliki informasi yang diperlukan. Adapun untuk kriterianya sebagai berikut:

1. Responden merupakan pemilik UMKM kerajinan akar jati berada diwilayah Bojonegoro, Jawa Timur
2. Responden merupakan pemilik UMKM kerajinan akar jati yang sudah beroperasi minimal 5 tahun
3. Responden merupakan pemilik UMKM kerajinan akar jati yang memiliki minimal 1 orang karyawan

3.2.3 Teknik Penentuan Ukuran Sampel

Berdasarkan pendapat Hair dkk. (2019) idealnya pada penelitian SEM jumlah sampel antara 100 sampai dengan 200 sampel. Berdasarkan acuan teori tersebut acuan minimal sampel yaitu 150 ditambah 50 responden sebagai cadangan untuk meminimalisir data yang tidak dapat digunakan maka ukuran sampel di penelitian ini sebanyak 200 sampel.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research*, pada dasarnya memiliki sifat untuk menjelaskan atau menguraikan. Penekanannya berfokus pada hubungan antara setiap variabel yang ada dan dilanjutkan dengan pengujian dari hipotesis. Pada hipotesisnya memiliki uraian yang berisi deskripsi namun terfokus pada hubungan antar variabelnya.

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah suatu jenis data yang dikumpulkan dengan cara pengumpulan data langsung. Data primer yang dipakai disini ialah hasil

pengisian yang dilakukan pemilik UMKM kerajinan akarjati mengenai orientasi kewirausahaan, inovasi produk dan manajemen pengetahuan di UMKM kerajinan akar jati Provinsi Bojonegoro, Jawa Timur terhadap kinerja perusahaan berdasarkan kinerja perusahaan yang mereka raih. Pengiriman kuesioner langsung kepada responden tersebut menjadi sumber informasi utama dikarenakan kuesioner biasanya dilakukan untuk mendapatkan data primer (Ferdinand, 2014). Pertanyaan-pertanyaan yang menyusun kuesioner merupakan indikator dari variabel-variabel penelitian yang telah diidentifikasi.

3.3.2 Data Sekunder

Menurut Ghozali (2013), informasi yang tidak dikumpulkan oleh peneliti secara langsung disebut sebagai data sekunder. Ini adalah informasi yang diambil dari sumber yang ada, seperti buku, jurnal, atau data sensus, informasi media serta publikasi pemerintah mengenai indikator keuangan, abstrak statistic, website dinternet dan laporan tahunan perusahaan. Dalam penelitian ini data sekunder berupa dokumen seperti jurnal, data tabel dan grafik, serta data lain yang dapat mendukung penelitian. yang berhubungan dengan variabel kinerja perusahaan, inovasi produk, orientasi kewirausahaan dan manajemen pengetahuan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti menyebarkan kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan. Penyebaran kuesioner merupakan sebuah metode yang dilakukan guna mengumpulkan data dari responden secara langsung (tatap muka) atau tidak langsung (online). Kuesioner berisikan daftar pertanyaan dalam yang

merepresentasikan variabel yang ada dan disesuaikan dengan data yang diharapkan dari responden. Cooper dan Emory (1995) dalam Sok (2017) menyatakan bahwa kelebihan menggunakan kuesioner adalah dapat mencakup responden yang sulit untuk ditemui, efisiensi waktu pengisian, dan responden dapat melakukan pertimbangan proses menjawab. Pernyataan dalam kuesioner didasarkan pada skala likert dimana responden diharuskan memberikan pendapat atau penilaiannya dalam skala 1 sampai 7, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, (Mushi., 2014). Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung datang ke tempat serta melalui link Google Form melalui group WhatsApp UMKM kerajinan akar jati Provinsi Bojonegoro, Jawa Timur yang tergabung dalam suatu group bernama Paguyuban AJB (Akar Jati Bojonegoro).

3.5 Uji Kelayakan Kuesioner

Uji kelayakan kuesioner dilakukan agar kuesioner yang disebar merupakan pertanyaan yang dapat mewakili variabel sehingga data yang didapatkan valid, dilakukan melalui uji semantik dan statistik.

3.5.1 Uji Semantik

Arti kata semantik sendiri menurut Sudaryat (2009) hubungan antara lambang-lambang atau tanda-tanda dengan hal yang ditandainya itu sehingga bisa disebut sebagai makna atau arti.

3.5.1.1 Uji Indikator Variabel

Pengujian ini dilakukan pada setiap indikator dari variabel di dalam penelitian, berkaitan dengan indikasi dan juga kausalitas dari masing-masing indikator terhadap variabel bersangkutan. Uji indikasi merupakan

uji kesesuaian indikator yang membuktikan bahwa indikator tersebut sebagai tanda suatu variabel penelitian. Sehingga, jawaban dari hasil pengujian tersebut haruslah “Ya” agar layak sebagai indikator penelitian.

Sedangkan uji kausalitas untuk mencari informasi tentang hubungan sebab-akibat dari variabel dengan indikator-indikatornya. Hasilnya haruslah tidak terdapat adanya hubungan kausalitas pada setiap indikator, sehingga jawaban dari hasil pengujian harus “Tidak” agar layak dan dapat digunakan menjadi indikator dalam penelitian. Sehingga untuk mengetahui ada tidaknya hubungan pada setiap indikator yang digunakan dan dapat menjadi faktor keberhasilan variabel tersebut, maka dilakukan uji ini

Tabel 3. 2 Uji Indikator Variabel Kinerja Perusahaan

Indikator	Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Pendapatan	Pendapatan merupakan pertanda dari kinerja perusahaan yang baik	Ya	Pendapatan akan mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik	Tidak
Efisiensi	Efisiensi merupakan pertanda dari kinerja perusahaan yang baik	Ya	Efisiensi akan mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik	Tidak
Keuntungan	Keuntungan merupakan pertanda dari kinerja perusahaan yang baik	Ya	Keuntungan akan mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik	Tidak
Pangsa pasar	Pangsa pasar merupakan pertanda dari kinerja perusahaan yang baik	Ya	Pangsa pasar akan mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik	Tidak
Produktivitas	Produktivitas merupakan pertanda dari kinerja perusahaan yang baik	Ya	Produktivitas akan mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik	Tidak

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Tabel 3. 3 Uji Indikator Variabel Orientasi Kewirausahaan

Indikator	Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Pengambilan risiko	Pengambilan risiko merupakan pertanda dari orientasi kewirausahaan yang baik	Ya	Pengambilan risikakan mengakibatkan orientasi kewirausahaan menjadi lebih baik	Tidak
Proaktif	Proaktif merupakan pertanda dari orientasi kewirausahaan yang baik	Ya	Proaktif akan mengakibatkan orientasi kewirausahaan menjadi lebih baik	Tidak
Inovasi	Inovasi merupakan pertanda dari orientasi kewirausahaan yang baik	Ya	Inovasi akan mengakibatkan orientasi kewirausahaan menjadi lebih baik	Tidak
Agresivitas kompetitif	Agresivitas kompetitif merupakan pertanda dari orientasi kewirausahaan yang baik	Ya	Agresivitas kompetitif akan mengakibatkan orientasi kewirausahaan menjadi lebih baik	Tidak
Otonomi	Otonomi merupakan pertanda dari orientasi kewirausahaan yang baik	Ya	Otonomi keuangan akan mengakibatkan orientasi kewirausahaan menjadi lebih baik	Tidak

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Tabel 3. 4 Uji Indikator Variabel Manajemen Pengetahuan

Indikator	Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Teknologi	Teknologi merupakan pertanda dari manajemen pengetahuan yang baik	Ya	Teknologi akan mengakibatkan manajemen pengetahuan menjadi lebih baik	Tidak
Prosedur Pekerjaan	Prosedur Pekerjaan merupakan pertanda dari manajemen pengetahuan yang baik	Ya	Prosedur Pekerjaan akan mengakibatkan manajemen pengetahuan menjadi lebih baik	Tidak
Pengetahuan pribadi	Pengetahuan pribadi merupakan pertanda dari manajemen pengetahuan yang baik	Ya	Pengetahuan pribadi akan mengakibatkan manajemen pengetahuan menjadi lebih baik	Tidak
Akuisisi pengetahuan	Akuisisi pengetahuan merupakan pertanda dari manajemen pengetahuan yang baik	Ya	Akuisisi pengetahuan akan mengakibatkan manajemen pengetahuan menjadi lebih baik	Tidak
Aplikasi Pengetahuan	Aplikasi Pengetahuan merupakan pertanda dari manajemen pengetahuan yang baik	Ya	Aplikasi Pengetahuan akan mengakibatkan manajemen pengetahuan menjadi lebih baik	Tidak

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Tabel 3. 5 Uji Indikator Variabel Inovasi Produk

Indikator	Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Spesifikasi teknis	Spesifikasi teknis merupakan pertanda dari inovasi produk yang baik	Ya	Spesifikasi teknis akan mengakibatkan inovasi produk menjadi lebih baik	Tidak
Pengalaman pengguna	Pengalaman pengguna merupakan pertanda dari inovasi produk yang baik	Ya	Pengalaman pengguna akan mengakibatkan inovasi produk menjadi lebih baik	Tidak
Investasi penelitian dan pengembangan	Investasi penelitian dan pengembangan merupakan pertanda dari inovasi produk yang baik	Ya	Investasi penelitian dan pengembangan akan mengakibatkan inovasi produk menjadi lebih baik	Tidak
Adaptif	Kemampuan beradaptasi dengan pasar merupakan pertanda dari inovasi produk yang baik	Ya	Kemampuan beradaptasi dengan pasar akan mengakibatkan inovasi produk menjadi lebih baik	Tidak
Efisiensi produksi	Efisiensi produksi merupakan pertanda dari inovasi produk yang baik	Ya	Efisiensi produksi akan mengakibatkan inovasi produk menjadi lebih baik	Tidak

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel hasil uji semantik indikator variabel di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Indikator kinerja perusahaan yang sesuai untuk penelitian meliputi pendapatan, efisiensi, keuntungan, pangsa pasar serta produktivitas. Indikator-indikator ini dapat digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja perusahaan dan layak digunakan dalam penelitian.
2. Indikator orientasi kewirausahaan yang sesuai untuk penelitian meliputi pengambilan risiko, proaktif, inovasi, agresivitas kompetitif serta otonomi. Indikator-indikator ini dapat digunakan untuk menjelaskan variabel orientasi kewirausahaan dan layak digunakan dalam penelitian.
3. Indikator manajemen pengetahuan yang sesuai untuk penelitian meliputi teknologi, prosedur pekerjaan, pengetahuan pribadi, akuisisi pengetahuan serta aplikasi pengetahuan. Indikator-indikator ini dapat digunakan untuk menjelaskan variabel manajemen pengetahuan dan layak digunakan dalam penelitian.
4. Indikator inovasi produk yang sesuai untuk penelitian meliputi spesifikasi teknis, pengalaman pengguna, investasi penelitian dan pengembangan, adaptif serta efisiensi produksi. Indikator-indikator ini dapat digunakan untuk menjelaskan variabel inovasi produk dan layak digunakan dalam penelitian.

3.5.1.2. Uji Indikator Variabel Hipotesis

Uji indikator hipotesis berfungsi untuk melihat adanya hubungan yang logis dari setiap indikator dari masing-masing variabel terhadap hipotesis.

Hasilnya haruslah logis agar layak digunakan

Tabel 3.6 Uji Semantik Indikator Hipotesis 1: Inovasi Produk (Y1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)

Indikator Kinerja Perusahaan	Indikator Inovasi Produk									
	Diferensiasi		Costumer Fit		Investasi Dan Pengembangan		Adaptif		Efisiensi Produksi	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Pendapatan	Spesifikasi teknis menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Pengalaman pengguna menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Investasi penelitian dan pengembangan menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan beradaptasi dengan pasar menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Efisiensi produksi menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis
Efisiensi	Spesifikasi teknis menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Pengalaman pengguna menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Investasi penelitian dan pengembangan menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan beradaptasi dengan pasar menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Efisiensi produksi menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis
Keuntungan	Spesifikasi teknis menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Pengalaman pengguna menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Investasi penelitian dan pengembangan menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan beradaptasi dengan pasar menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Efisiensi produksi menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis
Pangsa pasar	Spesifikasi teknis menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Pengalaman pengguna menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Investasi penelitian dan pengembangan menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan beradaptasi dengan pasar menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Efisiensi produksi menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis
Produktivitas	Spesifikasi teknis menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Pengalaman pengguna menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Investasi penelitian dan pengembangan menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan beradaptasi dengan pasar menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Efisiensi produksi menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Tabel 3.7 Uji Semantik Indikator Hipotesis 2: Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk (Y1)

Indikator Inovasi Produk	Indikator Orientasi Kewirausahaan									
	Pengambilan risiko		Proaktif		Inovasi		Agresivitas kompetitif		Otonomi	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Diferensiasi	Pengambilan risiko menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis
Costumer Fit	Pengambilan risiko menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis
Investasi Penelitian Dan Pengembangan	Pengambilan risiko menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis
Adaptif	Pengambilan risiko menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis
Efisiensi Produksi	Pengambilan risiko menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Tabel 3.8 Uji Semantik Indikator Hipotesis 3: Manajemen Pengetahuan (X2) berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk (Y1)

Indikator Inovasi Produk	Indikator Manajemen Pengetahuan									
	Teknologi		Prosedur Pekerjaan		Pengetahuan pribadi		Akuisisi pengetahuan		Aplikasi Pengetahuan	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Spesifikasi Teknis	Teknologi menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan spesifikasi teknis menjadi lebih baik	Logis
Pengalaman Pengguna	Teknologi menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan pengalaman pengguna menjadi lebih baik	Logis
Investasi Penelitian Dan Pengembangan	Teknologi menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan investasi penelitian dan pengembangan menjadi lebih baik	Logis
Adaptif	Teknologi menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan adaptif yang lebih baik	Logis
Efisiensi Produksi	Teknologi menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan efisiensi produksi menjadi lebih baik	Logis

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Tabel 3.9 Uji Semantik Indikator Hipotesis 4: Manajemen Pengetahuan (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) Melalui Inovasi Produk (Y1)

Indikator Kinerja Perusahaan	Indikator Manajemen Pengetahuan									
	Teknologi		Prosedur Pekerjaan		Pengetahuan pribadi		Akuisisi pengetahuan		Aplikasi Pengetahuan	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Pendapatan	Teknologi menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis
Efisiensi	Teknologi menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis
Keuntungan	Teknologi menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis
Pangsa pasar	Teknologi menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis
Produktivitas	Teknologi menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Prosedur pekerjaan menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Pengetahuan pribadi menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Akuisisi pengetahuan menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Aplikasi pengetahuan menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Tabel 3.10 Uji Semantik Indikator Hipotesis 5: Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) Melalui Inovasi Produk (Y1)

Indikator Kinerja Perusahaan	Indikator Orientasi Kewirausahaan									
	Pengambilan risiko		Proaktif		Inovasi		Agresivitas kompetitif		Otonomi	
	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil	Keterangan	Hasil
Pendapatan	Pengambilan risiko menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan pendapatan menjadi lebih baik	Logis
Efisiensi	Pengambilan risiko menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan efisiensi menjadi lebih baik	Logis
Keuntungan	Pengambilan risiko menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan keuntungan menjadi lebih baik	Logis
Pangsa pasar	Pengambilan risiko menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan pangsa pasar menjadi lebih baik	Logis
Produktivitas	Pengambilan risiko menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Proaktif menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Inovasi menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Agresivitas kompetitif menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis	Otonomi menyebabkan produktivitas menjadi lebih baik	Logis

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Berikut ini dapat disimpulkan hasil uji semantik terhadap indikator hipotesis di atas:

1. Hubungan kausalitas antara indikator variabel inovasi produk dan kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan menggunakan indikator variabel. Sehingga semakin baik indikator inovasi produk yang terdiri dari spesifikasi teknis, pengalaman pengguna, investasi penelitian dan pengembangan, adaptif serta efisiensi produksi, maka akan semakin baik pula indikator kinerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan, efisiensi, keuntungan, pangsa pasar, dan produktivitas.
2. Hubungan kausalitas antara indikator variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan menggunakan indikator variabel. Sehingga semakin baik indikator orientasi kewirausahaan yang terdiri dari pengambilan risiko, proaktif, inovasi, agresivitas kompetitif serta otonomi, maka akan semakin baik pula indikator kinerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan, efisiensi, keuntungan, pangsa pasar, dan produktivitas.
3. Hubungan kausalitas antara indikator variabel orientasi kewirausahaan dan inovasi produk dapat dijelaskan dengan menggunakan indikator variabel. Sehingga semakin baik indikator orientasi kewirausahaan yang terdiri dari pengambilan risiko, proaktif, inovasi, agresivitas kompetitif serta otonomi, maka akan semakin baik pula indikator inovasi produk yang terdiri dari spesifikasi teknis, pengalaman pengguna, investasi penelitian dan pengembangan, adaptif serta efisiensi produksi.

4. Hubungan kausalitas antara indikator variabel manajemen pengetahuan dan kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan menggunakan indikator variabel Sehingga semakin baik indikator manajemen pengetahuan yang terdiri terdiri dari teknologi, prosedur pekerjaan, pengetahuan pribadi, akuisisi pengetahuan serta aplikasi pengetahuan, maka akan semakin baik pula indikator kinerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan, efisiensi, keuntungan, pangsa pasar, dan produktivitas.
5. Hubungan kausalitas antara indikator variabel manajemen pengetahuan dan inovasi produk dapat dijelaskan dengan menggunakan indikator variabel Sehingga semakin baik indikator manajemen pengetahuan yang terdiri terdiri dari teknologi, prosedur pekerjaan, pengetahuan pribadi, akuisisi pengetahuan serta aplikasi pengetahuan, maka akan semakin baik pula indikator, inovasi produk yang terdiri dari spesifikasi teknis, pengalaman pengguna, investasi penelitian dan pengembangan, adaptif serta efisiensi produksi.

3.5.2 Uji Statistik

Untuk menguji validitas dan reliabilitas setiap item pertanyaan, penelitian ini menggunakan uji statistik atau uji instrumen penelitian. Uji instrumen ini dapat dilakukan pada calon responden atau kelompok lain yang tidak termasuk calon responden. Uji ini memerlukan minimal 30 responden (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016).

3.5.2.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian (*Pre-test*)

“Mengukur apa yang seharusnya diukur” atau “mengukur apa yang seharusnya diukur” adalah definisi validitas, menurut Ferrinand (2014). Ketika

menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data penelitian, pernyataan atau pertanyaan kuesioner harus dapat mengukur hal-hal yang ingin diukur. Oleh karena itu, validitas kuesioner dinilai dengan menggunakan uji validitas. Mengkorelasikan antara skor pertanyaan dengan keseluruhan skor konstruk atau variabel merupakan salah satu cara untuk menilai validitas (Ghozali, 2005). Signifikansi variabel dapat dinilai dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} *degree of freedom* (df) = $n - 2$ dengan $\alpha = 0,05$, dimana n adalah jumlah sampel. Maka, r_{tabel} yang didapat sejumlah 0.361. Dan nilai ini akan dibandingkan dengan nilai r_{hitung} .

Uji validitas digunakan untuk menentukan keabsahan, ketepatan, dan kecepatan item pertanyaan dalam rangka mengukur variabel yang diteliti. Tujuan dari uji ini untuk memastikan bahwa pertanyaan atau pernyataan dalam instrumen pengukuran dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur. Uji validitas pada penelitian ini diolah menggunakan IBM SPSS 26.

Tabel 3.11 Uji Instrumen (*Pre-test*)

Variabel	Item Indikator	Nilai r_{hitung}	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan	ORK1	0,915	Valid
	ORK2	0,918	
	ORK3	0,863	
	ORK4	0,883	
	ORK5	0,846	
Manajemen Pengetahuan	MPN1	0,871	Valid
	MPN2	0,873	
	MPN3	0,885	
	MPN4	0,897	
	MPN5	0,911	
Inovasi Produk	IP1	0,771	Valid
	IP2	0,888	
	IP3	0,889	
	IP4	0,909	
	IP5	0,932	
Kinerja Perusahaan	KP1	0,861	Valid
	KP2	0,890	
	KP3	0,817	
	KP4	0,897	
	KP5	0,895	

Sumber: data penelitian *pre-test*, 2024

Tabel 3.11 pengujian instrumen penelitian menunjukkan item pengukuran indikator yang digunakan dan telah diuji pada 30 sampel terindikasi memiliki kevaliditasan yang memadai. Oleh karena itu, seluruh item pertanyaan indikator dalam penelitian ini akan digunakan.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas digunakan untuk melihat bagaimana kehandalan (tingkat kepercayaan) dan tingkat kesetabilan alat ukur yang berupa item pertanyaan untuk mengukur variabel yang diteliti. Jika hasil relatif konsisten atau tetap berarti tingkat kepercayaannya tinggi. Sebuah scale atau instrumen penelitian dikatakan terpercaya atau *reliable* jika instrumen tersebut secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (A. Ferdinand, 2014). Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur suatu kuesioner apakah dapat menghasilkan jawaban yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan terhadap 30 responden. Apabila uji dilakukan secara gabungan maka menganut pada pendapat Ghozali & Fuad (2005) bahwa patokan 0,70 untuk skala internal consistency yang baik.

Tabel 3.12 Hasil Uji kehandalan instrumen

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.979	20

Sumber: data penelitian *pre-test*, 2024

Dari hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa dari N of item yakni banyaknya item butir pertanyaan kuesioner sebanyak 20 item dengan nilai *Cronbach's alpha* yang dihasilkan adalah 0,979 dimana nilai tersebut lebih

besar dari 0,70. Sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item pernyataan indikator variable yang digunakan reliabel dan dapat dilanjutkan untuk proses olah data selanjutnya.

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui AMOS 24. Analisis SEM memungkinkan untuk menguji model penelitian yang melibatkan beberapa variabel yang saling terkait. Dengan begitu dapat membantu dalam pengujian hipotesis dan memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang ineraksi antar variabel dalam penelitian. Meehan & Stuart (2007), berpendapat bahwa keuntungan utama SEM adalah lebih banyak fleksibilitas ketika menganalisis kumpulan data satu dengan data lainnya. SEM juga memungkinkan untuk melakukan evaluasi kesesuaian model secara keseluruhan dan pemeriksaan komponen model individual secara bersamaan (J. F. Hair dkk., 2019).

Analisis SEM dilakukan dalam dua tahap yaitu pengukuran model dan struktural model. Tujuan pengukuran model adalah untuk menemukan konstruk atau variabel laten yang sesuai untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya dengan melakukan uji confirmatory analysis factor (CFA). Adapun dalam hal model struktural, bertujuan untuk mendapatkan model yang paling sesuai atau memenuhi standar dengan uji *goodness of fit* (GOF) (J. F. Hair dkk., 2019).

Menurut Ghozali (2014), dalam melakukan analisis SEM idealnya harus melewati langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pembahasan Model Berdasarkan Teori

Diawali dari pengembangan model yang didasari oleh konsep analisis data yang ada dalam BAB II. Dalam model tersebut terdiri dari dua variabel bebas atau independen yaitu differentiation strategy dan supply chain agility, satu variabel terikat atau dependen yaitu competitive advantage, dan satu variabel intervening yaitu resilience capability.

2. Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Untuk menunjukkan hubungan kausalitas yang akan diuji, langkah selanjutnya adalah mengembangkan model berdasarkan teori dan menggambarannya dalam bentuk diagram alur. Dalam path diagram, anak panah digunakan sebagai penanda hubungan antara dua konstruk. Hubungan kausal langsung antara dua konstruksi ditandai dengan anak panah yang lurus. Didalam SEM, pengukuran hubungan antara variabel disebut sebagai model struktural. Adapun bentuk konstruksinya ada dua, yaitu:

- a. Konstruk eksogen, dalam sebuah model merupakan variabel independen yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya.
- b. Konstruk endogen, adalah variabel dependen yang dapat diprediksi oleh variabel lain dalam model.

3. Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan Struktural

Menurut A. Ferdinand (2014), ditujukan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk dan umumnya disusun dengan pedoman bahwa model yang telah direpresentasikan dalam path diagram pada langkah kedua kemudian dibagi menjadi dua kategori dasar persamaan yaitu:

a. Persamaan Pengukuran (measurement model)

Dalam tahap ini dilakukan spesifikasi model pengukuran untuk konstruk eksogen dan endogen. Setiap variabel laten dianggap sebagai faktor umum dari pengukurannya. Hubungan antara variabel laten dan pengukurannya diwujudkan dengan simbol λ (lamda).

b. Persamaan Struktural

Tujuan persamaan struktural adalah untuk menunjukkan hubungan kausalitas antara beberapa kostruk yang berbeda, persamaan ini biasanya disusun dengan rumus:

4. Input Matriks dan Estimasi Model

Matriks input yang digunakan mencakup korelasi dan kovarian. Model diestimasi menggunakan pendekatan estimasi maksimum likelihood (ML) yang harus memenuhi beberapa asumsi yang diantaranya ialah:

3.6.1. Asumsi SEM

Model Persamaan Struktural atau dikenal sebagai Model Persamaan Struktural (SEM), merupakan sebuah analisis multivariat yang memungkinkan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel yang kompleks (A. T. Ferdinand, 2006; Ghazali, 2014). Perbedaan antara SEM dengan analisis multivariat biasa seperti regresi berganda atau analisis faktor lainnya ialah SEM memungkinkan untuk pengujian secara bersama-sama.

3.6.1.1 Evaluasi Asumsi SEM

Beberapa persyaratan yang harus terpenuhi untuk mengestimasi asumsi SEM dengan menggunakan model estimasi Maximum Likelihood

1. Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah distribusi variabel independen dan dependen dalam model regresi normal atau tidak. Z-score (critical ratio atau C.R pada output AMOS) dari nilai skewness dan kurtosis data yang digunakan dalam uji normalitas. Adapun nilai kritisnya ialah $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (Ghozali, 2017).

2. Evaluasi Outliers

Data atau observasi yang memiliki fitur yang berbeda dari data lainnya disebut sebagai outlier. Dapat diidentifikasi melalui mahalanobis distance (jarak mahalanobis) pada tingkat $p > 0,001$ (A. Ferdinand, 2014).

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan menggunakan nilai determinan matriks kovarians sampel atau determinan matriks kovarians. Indikasi masalah multikolinearitas terlihat saat nilai determinan matriks kovarians sangat kecil (A. Ferdinand, 2014).

4. Uji Kecukupan Data (Indeks Hoelter)

Indeks Hoelter membantu menentukan ukuran sampel yang memadai dan sesuai untuk menjaga konsistensi dengan persamaan yang telah dibuat. Uji ini penting untuk memverifikasi apakah data pengukuran sudah memenuhi persyaratan tingkat kepercayaan dan akurasi yang ditentukan. Caranya dengan melihat tabel output Hoelter yang menampilkan nilai-nilai yang berhubungan dengan jumlah sampel yang cukup dalam penelitian.

3.6.1.2 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Mengukur seberapa dekat input yang diamati atau yang sebenarnya (matrik korelasi atau kovarian) dengan prediksi dari model yang diusulkan (proposed model). Berikut beberapa indeks kesesuaian yang peneliti gunakan untuk menguji kelayakan model penelitian.

1. Uji *Chi-square*

Jika ada penyimpangan antara sample *covariance matrix* dan model (*fitted*) *covariance matrix*, itu akan ditunjukkan dengan nilai *chi-square*. Model dianggap *perfect fit* jika nilai *chi-square* 0. Ini menunjukkan bahwa probabilitas *chi-square* tidak signifikan, dan signifikansi *chi-square* ditemukan jika nilai kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data empiris yang dikumpulkan tidak selaras dengan teori yang dibangun berdasarkan SEM. Karena memang yang diharapkan ialah nilai probabilitas yang tidak signifikan, dengan itu menunjukkan bahwa data empiris sesuai dengan model (Ghozali, 2017).

2. CMIN / DF

Dikenal dengan *the minimum sample discrepancy function*, atau fungsi ketidaksesuaian minimum sampel. Berguna untuk memberikan penjelasan tambahan, dimana nilai *Chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Para ahli menyarankan untuk menggunakan rasio kurukan tersebut untuk mengukur tingkat fit sebuah model. Ini dapat dilakukan dengan membagi nilai *chisquares* (X^2) dengan *degree of freedom*. Nilai model dapat dianggap sesuai atau *acceptable fit* jika nilai $CMIN/df \leq 2,0$ atau $\leq 0,5$ (Ghozali, 2017).

3. GFI

Uji GFI atau indeks goodness of fit adalah metrik non-statistik yang mengambil nilai antara 0 hingga 1,0. Nilai GFI sekitar 0 menunjukkan kesesuaian yang rendah (poor fit), sedangkan GFI mencapai 1,0 menunjukkan kesesuaian yang optimal (perfect fit). Jika GFI memiliki nilai $\geq 0,90$, maka kesesuaian dianggap baik (Ghozali, 2017). Sebaliknya, jika nilai GFI berkisar antara $\leq 0,80$ hingga $\leq 0,90$, maka kesesuaian disebut marginal fit. Selanjutnya, nilai GFI lebih dari 0,9 menunjukkan model yang memiliki kesesuaian yang baik (Ghozali, 2017).

4. AGFI

Adjusted Goodness of Fit Index adalah penyempurnaan dan penyesuaian dari model GFI dengan mempertimbangkan rasio degree of freedom dalam model yang diusulkan terhadap degree of freedom dalam model null (Ghozali, 2017). Suatu model dianggap memiliki tingkat kesesuaian yang baik (good fit) jika nilai AGFI yang dihasilkan $\geq 0,90$. Jika nilai AGFI berada dalam kisaran 0,90 - 0,95, maka tingkat kesesuaian dianggap cukup (adequate fit). Sementara itu, jika nilai AGFI berkisar antara 0,80 hingga 0,90, maka tingkat kesesuaian disebut sebagai marginal fit.

5. TLI

Tucker Lewis Index (TLI) merupakan sebuah uji yang membandingkan model-model alternatif melalui indeks kesesuaian tambahan. Juga dikenal dengan sebutan NNFI atau non-normed fit index. TLI memiliki peran penting bagi peneliti sebagai acuan untuk menerima model penelitian. Kriteria penerimaan nilai TLI adalah $\geq 0,90$ (Ghozali, 2017). Jika nilai TLI

mendekati 1, maka model penelitian dianggap memiliki kesesuaian yang sangat baik.

6. CFI

Model dikatakan baik jika nilai CFI mendekati 1 dan 0,9, dimana ini merupakan batas model fit (Ghozali, 2017).

7. RMSEA

Untuk mengukur deviasi nilai dalam parameter model dengan matriks kovarians populasi, digunakan uji ini. Uji ini bertujuan untuk mengoreksi statistik Chi Square dengan sampel besar dalam penelitian. Jika nilai RMSEA berkisar antara 0,05 hingga 0,08, maka model akan diterima (Ghozali, 2017). Nilai $RMSEA \leq 0,05$ menunjukkan kesesuaian yang mendekati (close fit), sedangkan nilai $\leq 0,08$ mengindikasikan kesesuaian yang baik (good fit). Di sisi lain, nilai RMSEA antara 0,08 hingga 0,09 menandakan kesesuaian yang cukup (marginal fit), dan nilai $\geq 0,10$ menunjukkan kesesuaian yang rendah (poor fit).

3.6.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian validitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah alat pengukur mampu mengukur hal yang diinginkan. Instrumen dianggap valid apabila loading factor memiliki nilai $> 0,5$, menunjukkan terpenuhinya validitas konvergen. Jika loading factor memiliki nilai $< 0,5$, maka konstruk harus dihapus dari analisis sesuai dengan pandangan (Ghozali, 2008). Nilai loading factor dihitung dari hasil estimasi yang muncul pada output amos. Sementara itu, uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan alat pengukur. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini

menggunakan metode CR (*Construct Reliability*), dengan kriteria bahwa nilai CR $> 0,7$ menandakan bahwa variabel tersebut dapat diandalkan.

3.7 Uji Efek Mediasi

Pengujian mediasi, sesuai dengan pandangan Ghozali (2014), dilakukan untuk menginvestigasi bagaimana variabel mediasi (*intervening*) memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, serta untuk menguji hipotesis yang diajukan secara bersamaan.

3.8 Uji Hipotesis

Pengujian t dilaksanakan untuk mengidentifikasi dampak variabel independen pada variabel dependennya (Ghozali, 2014). Oleh karena itu, uji t diaplikasikan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Bojonegoro, Jawa Timur, merupakan salah satu daerah yang kaya akan sumber daya alam, termasuk hutan jati yang terkenal berkualitas tinggi. Dari kekayaan alam tersebut, muncul peluang usaha yang unik, yaitu kerajinan berbahan dasar akar jati. UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro memiliki ciri khas dalam menciptakan produk bernilai seni tinggi, mulai dari mebel, patung, hingga dekorasi rumah tangga. UMKM kerajinan akar jati ini mengolah limbah akar akar jati, yang sebelumnya tidak dimanfaatkan secara optimal, menjadi produk bernilai ekonomi tinggi seperti mebel, hiasan rumah, hingga karya seni. Industri ini tidak hanya menjadi upaya pelestarian lingkungan melalui pemanfaatan limbah, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap perekonomian lokal dan pengurangan pengangguran.

Bahan baku utama UMKM ini berasal dari sisa akar akar jati yang banyak ditemukan di lahan bekas tebangan hutan jati. Ketersediaan bahan baku yang melimpah di wilayah ini menjadi salah satu faktor utama berkembangnya sektor ini. Selain itu, tradisi masyarakat Bojonegoro yang akrab dengan akar jati, baik sebagai bahan bangunan maupun seni ukir, turut mendukung kemajuan usaha kerajinan ini. Dalam praktiknya, proses produksi melibatkan tahap pembersihan, pembentukan, dan finishing, yang sering kali masih dilakukan secara manual dengan alat tradisional. Hal ini memberikan keunikan tersendiri pada setiap produk yang

dihasilkan, menjadikannya bernilai seni tinggi dan memiliki pasar yang luas, baik domestik maupun internasional.

Para pelaku UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro sebagian besar adalah masyarakat lokal yang bekerja dalam skala rumah tangga. Meskipun demikian, mereka mampu menghasilkan produk dengan kualitas yang kompetitif. Produk-produk seperti meja, kursi, lampu, dan patung sering kali diminati oleh konsumen kelas menengah ke atas yang mencari furnitur dan dekorasi rumah yang eksklusif. Kreativitas para pengrajin juga menjadi daya tarik utama, karena setiap produk memiliki bentuk alami yang unik, mengikuti pola alami akar jati. Hal ini membuat kerajinan tersebut tidak hanya dipandang sebagai produk fungsional

4.1.2. Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden di dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Adapun Teknik samplingnya adalah purposive sampling yaitu Teknik sampling yang menggunakan kriteria. Kriteria sampel yang dibutuhkan adalah UMKM kerajinan akar jati yang memiliki minimal 1 orang karyawan, usaha berdiri lebih dari 5 tahun, berada di wilayah Bojonegoro, Jawa Timur. Pengumpulan data dilakukan secara online menggunakan link google form dan disebar secara langsung ke para pemilik UMKM. Dari kuesioner yang disebar melalui group WhatsApp Paguyuban AJB, diperoleh total 200 kuesioner untuk dianalisis. Data yang layak tersebut adalah data yang memenuhi kriteria memiliki karyawan minimal 1 orang, toko berdiri lebih dari 5 tahun berada di wilayah Bojonegoro. Keseluruhan data yang diperoleh, karakteristik responden dapat

dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, dan domisili usaha. Selanjutnya informasi mendalam akan dijelaskan sebagai berikut:

4.1.2.1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari informasi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner mengenai latar belakang responden, berikut adalah tabel karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	92	46%
Perempuan	108	54%
Total	200	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Berdasarkan data tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas dari total 200 responden adalah perempuan sebanyak 54%. Hal ini menunjukkan pemilik UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur, yang menjadi responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

4.1.2.2. Profil Responden Berdasarkan Domisili Usaha

Dari informasi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner mengenai latar belakang responden, tabel berikut menggambarkan karakteristik responden berdasarkan tempat usaha yang berada pada 5 Kecamatan besar di Kabupaten Bojonegoro:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Domisili Usaha

Kecamatan	Jumlah Responden	Persentase
Sumberrejo	47	23,5%
Malo	36	18%
Kedewan	42	21%
Ngambon	41	20,5%
Kasiman	34	17%
Total	200	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Berdasarkan data tabel 4.2, dapat diketahui bahwa mayoritas dari total 200 responden yang memiliki usaha di daerah kecamatan Sumberrejo yaitu sebesar 23,5%. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang merupakan pemilik UMKM mayoritas berasal dari daerah Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro.

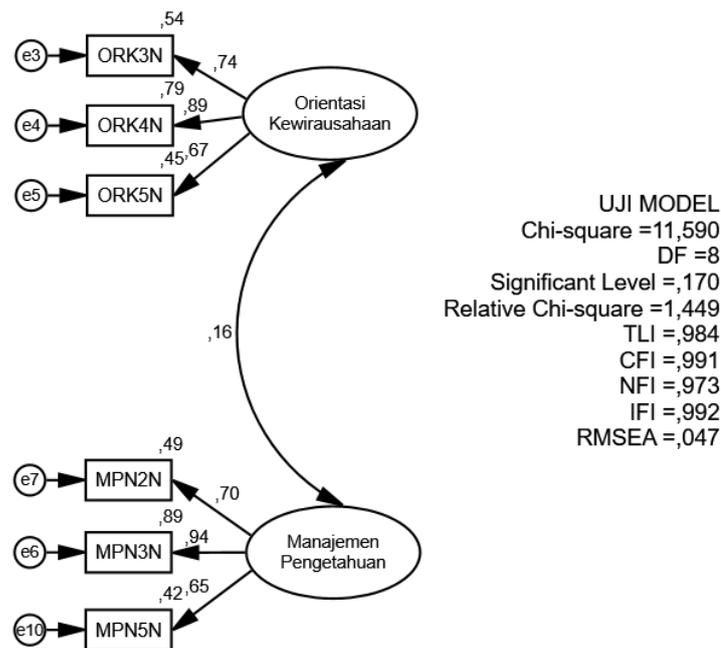
4.2 Hasil Uji Asumsi SEM

4.2.1 Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Uji ini merupakan langkah awal dalam pembentukan model SEM. Analisis faktor konfirmatori juga dikenal sebagai *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) (Latan, 2012). *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk memeriksa dimensi dari sebuah konstruk atau variabel. Sebelum menyelidiki model struktural, langkah awal yang perlu dilakukan oleh peneliti adalah melakukan pengukuran terhadap model (*measurement model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator yang membentuk konstruk atau variabel laten tersebut melalui analisis faktor konfirmatori (CFA). Proses pengujian CFA dilakukan berdasarkan penggabungan konstruk, yang mencakup kedua konstruk eksogen dan konstruk endogen.

4.2.2. Analisis Faktor konfirmatori (CFA) Konstruk Eksogen

CFA konstruk eksogen terbentuk dari dua variabel laten orientasi kewirausahaan dan manajemen pengetahuan dengan jumlah keseluruhan indikator sebanyak 6 yang awal setiap konstruk terdiri dari 5 indikator. Berikut ini adalah gambar hasil uji CFA eksogen yang telah dievaluasi:



Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Gambar 4.1 Hasil CFA Konstruk Eksogen

Tabel 4. 3 Hasil *Goodness of Fit* CFA Konstruk Eksogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Nilai Indeks	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Ch-square tabel sig 0.05 dan df 8 = 15.507	11,590	Good Fit
<i>Degree of freedom</i>	-	8	-
<i>Significant level/probabilitas</i>	$\geq 0,05$	0,170	Good Fit
<i>CMIN/DF atau Relative Chi-square</i>	≤ 2.0	1,449	Good Fit
<i>TLI</i>	≥ 0.90	0,984	Good Fit
<i>CFI</i>	≥ 0.90	0,991	Good Fit
<i>NFI</i>	≥ 0.90	0,973	Good Fit
<i>IFI</i>	≥ 0.90	0,992	Good Fit
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0,047	Good Fit

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa model fit yang diukur dalam pemodelan ini mengindikasikan telah sesuai. Chi-square statistic memiliki nilai lebih kecil dari ch-square table ($11,590 < 15,507$) dengan *degree of freedom* 8. Kemudian dengan nilai indeks dari significant level/probabilitas sebesar 0,0170,05. Nilai indeks dari CMIN/DF atau *Relative Chi-square* sebesar $1,449 \leq 2.0$. Nilai indeks dari TLI

sebesar $0,984 \geq 0,90$., CFI sebesar 0,991, NFI sebesar 0,973, IFI sebesar 0,992 dan RMSEA $0,047 \leq 0,08$. Maka model telah fit baik secara statistik atau non-statistik.

Tabel 4.4 Standardized Regression Weights CFA Konstruk Eksogen

Indikator	<i>Std estimate</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
ORK3N <--- ORK	0.736	1,000			
ORK4N <--- ORK	0.889	1,193	0,131	9,095	***
ORK5N <--- ORK	0.673	0,891	0,102	8,760	***
MPN3N <--- MPN	0.944	1,000			
MPN2N <--- MPN	0.701	0,789	0,091	8,635	***
MPN5N <--- MPN	0.649	0,689	0,084	8,184	***

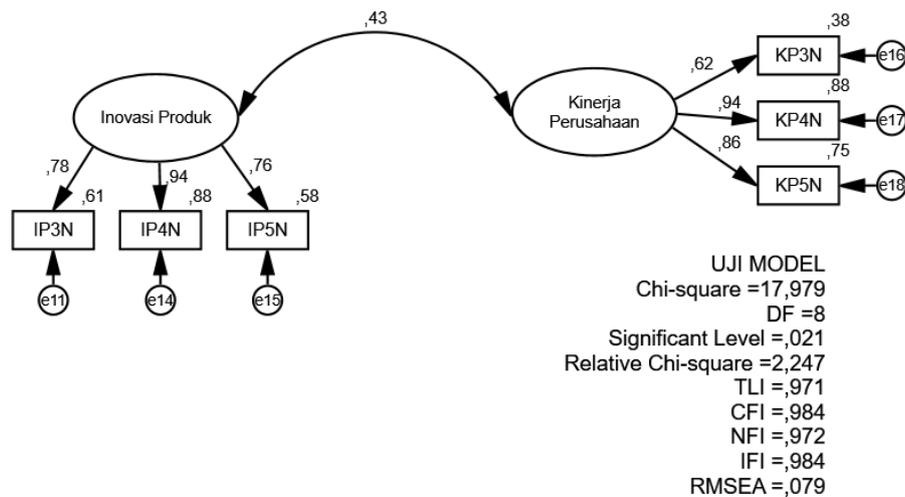
Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Gambar 4.1 menunjukkan hasil dari analisis data konstruk eksogen dengan menggunakan CFA. Telah memenuhi persyaratan nilai *loading factor* $> 0,50$ dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa CFA eksogen telah memenuhi asumsi persyaratan. Penelitian ini juga mencakup hasil uji *goodness of fit* seperti RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI yang secara keseluruhan sudah memenuhi kriteria kecocokan atau *goodness of fit*.

Selanjutnya, untuk memahami makna dari setiap indikator yang diekstraksi dalam membentuk variabel laten, nilai *loading factor* standar untuk masing-masing indikator dapat dilihat dalam tabel 4.4. Hasil dari setiap konstruk variabel menunjukkan nilai *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,50 ($\geq 0,50$) (Ghozali, 2018).

4.2.3. Analisis Faktor konfirmatori (CFA) Konstruk Endogen

CFA konstruk endogen terbentuk dari dua variabel laten inovasi produk dan kinerja perusahaan dengan jumlah keseluruhan indikator sebanyak 6 yang awal setiap konstruk terdiri dari 5 indikator. Berikut ini adalah gambar hasil uji CFA konstruk endogen:



Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Gambar 4.2 Hasil CFA Konstruk Endogen

Tabel 4.5 Hasil Goodness of Fit CFA Konstruk Endogen

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Nilai indeks	Keterangan
<i>Chi-square</i>	<i>Ch-square tabel sig 0.05 dan df 8 = 15.507</i>	17,979	<i>Marginal</i>
<i>Degree of freedom</i>	-	8	<i>Good Fit</i>
<i>Significant level/probabilitas</i>	$\geq 0,05$	0,021	<i>Good Fit</i>
<i>CMIN/DF atau Relative Chi-square</i>	≤ 2.0	2,247	<i>Good Fit</i>
<i>TLI</i>	≥ 0.90	0,971	<i>Good Fit</i>
<i>CFI</i>	≥ 0.90	0,984	<i>Good Fit</i>
<i>NFI</i>	≥ 0.90	0,972	<i>Good Fit</i>
<i>IFI</i>	≥ 0.90	0,984	<i>Good Fit</i>
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,079	<i>Good Fit</i>

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa model fit yang diukur dalam pemodelan ini mengindikasikan telah sesuai. Chi-square statistic memiliki nilai lebih besar dari ch-square table ($17,979 > 15,507$) dengan *degree of freedom* 8. Kemudian dengan nilai indeks dari significant level/probabilitas sebesar 0,021. Nilai indeks dari CMIN/DF atau *Relative Chi-square* sebesar $2,247 > 2.0$. Nilai indeks dari TLI sebesar $0,971 \geq 0.90$., CFI sebesar 0,984, NFI sebesar 0,972, IFI sebesar 0,984 dan RMSEA $0,079 \leq 0.08$. Maka model telah fit baik secara statistik atau non-statistik.

Tabel 4.6 Standardized Regression Weights CFA Konstruk Eksogen

Indikator	Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
IP3N <--- IP	0.781	1,000			
IP4N <--- IP	0.939	1,189	0,094	12,688	***
IP5N <--- IP	0.763	1,015	0,089	11,385	***
KP3N <--- KP	0.619	1,000			
KP4N <--- KP	0.937	1,561	0,165	9,435	***
KP5N <--- KP	0.864	1,501	0,158	9,498	***

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Hasil pengolahan data konstruk endogen dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA) ditampilkan pada Gambar 4.2. Selanjutnya, dilakukan uji kelayakan model konstruk endogen dengan hasil yang tertera pada Tabel 4.5. Nilai indeks chi-square dari konstruk endogen adalah 17,979 dengan probabilitas atau tingkat signifikansi sebesar 0,021. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($>0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa CFA endogen telah memenuhi asumsi persyaratan. Penelitian ini juga mencakup hasil uji *goodness of fit* seperti RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI yang secara keseluruhan sudah memenuhi kriteria kecocokan atau *goodness of fit*. Selanjutnya, untuk memahami makna dari setiap indikator yang diekstraksi dalam membentuk variabel laten, nilai *loading factor* standar untuk masing-masing indikator dapat dilihat dalam tabel 4.6. Hasil analisis pengujian measurement model dari setiap konstruk variabel menunjukkan nilai *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,50 ($\geq 0,50$) (Ghozali, 2018).

4.3 Analisis Model Struktur (*Full Model*) Dengan SEM

Setelah memastikan bahwa SEM telah memenuhi beberapa asumsi, seperti data terdistribusi normal, bebas dari outliers, masalah multikolinearitas dan singularitas, serta memiliki sampel data cukup, dilakukan analisis full model SEM. Analisis ini melibatkan seluruh model penelitian setelah konstruk eksogen dan

endogen berhasil lulus uji CFA sebelumnya. Langkah selanjutnya dalam pengujian full model SEM adalah melakukan uji kesesuaian *Goodness of Fit* dan uji kausalitas (Regression test). Pengujian kecocokan model dilaksanakan guna memverifikasi apakah model tersebut sudah sesuai dan memenuhi syarat-syarat agar dapat diterima.

4.3.1 Uji Normalitas Data

Studi ini diawali adanya ketidaknormalan data, sehingga diberlakukan pendekatan normalisir data dengan menggunakan rumus $X_{baru} = \lg 10(k-X)$ (Tabachik dan Fidel, 2013). K merupakan kontanta atau jumlah skala yang digunakan dalam studi+1, penelitian ini menggunakan skala 1 hingga 7. Sedangkan x merupakan variabel lama yang digunakan dalam penelitian ini (Tabachik dan Fidel, 2013). Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah variabel dependen dan independen dalam model regresi mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Uji normalitas ini melibatkan penggunaan nilai z (*critical ratio* atau C.R dalam output AMOS) dari nilai *skewness* dan kurtosis data. Menurut Ghozali (2017), nilai ambang batas yang digunakan adalah $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Hasil Uji Normalitas data dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas

Variable	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
KP5N	,000	,602	-,173	-,998	-1,070	-3,090
KP4N	,000	,602	-,134	-,774	-,901	-2,602
KP3N	,000	,602	-,185	-1,067	-,889	-2,566
IP5N	,000	,699	-,294	-1,698	-,916	-2,646
IP4N	,000	,699	-,293	-1,691	-,801	-2,314
IP3N	,000	,699	-,210	-1,213	-,757	-2,184
MPN5N	,000	,778	-,247	-1,426	-,811	-2,341
MPN2N	,000	,778	-,111	-,642	-1,109	-3,202
MPN3N	,000	,699	-,208	-1,201	-1,010	-2,915
ORK5N	,000	,778	-,040	-,230	-,940	-2,712
ORK4N	,000	,699	,102	,587	-1,195	-3,449

ORK3N	,000	,699	,396	2,284	-1,079	-3,114
<i>Multivariate</i>					2,388	,921

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Berdasarkan tabel di atas, hasilnya menunjukkan bahwa data terdistribusi dengan normal. Hal ini dilihat dari nilai *c.r skewness* $\pm 2,58$ dan *c.r kurtosis* $\pm 2,58$. Namun sebagian kecil nilai berada diluar ambang batas $\pm 2,58$. Hal ini dapat dianggap data terdistribusi dengan normal (Tabachik dan Fidel, 2013).

4.3.2. Uji Outliers

Multivariate outliers dapat dievaluasi dengan menggunakan output AMOS mahalanobis distance. Outliers merupakan data atau observasi yang memiliki karakteristik unik dan berbeda dari data lainnya. Outliers dapat diidentifikasi melalui mahalanobis distance (jarak mahalanobis) pada tingkat $p > 0,001$. Adapun dalam kondisi ini, terdapat 20 pertanyaan yang harus diperhatikan. Selanjutnya, menggunakan program Excel dan rumus $\text{CHIINV}(\text{probabilitas}; \text{degree of freedom})$. Maka, untuk mengukur outlier jarak mahalanobis yaitu $\text{=CHIINV}(0,001; 20)$. Da hasilnya sejumlah aplikasikan untuk mengkomputasi probabilitas dan jumlah variabel yang terukur.

Data outliers dapat dideteksi dengan melihat nilai mahalanobis distance dengan melihat nilai chi-squares pada *degree of freedom* 20 (karena dalam penelitian ini terdapat 12 item dalam model) dengan tingkat signifikansi 0,001. Nilai batas yang ditunjukkan berdasar gambar 4.1 diatas adalah 45,315. Hal ini mengindikasikan bahwa segala data yang memiliki nilai lebih besar ($>$) dari angka tersebut, yaitu di atas 45,315, maka dapat dianggap sebagai kasus yang memiliki nilai outliers. Berikut adalah data mahalanobis d-squared tertinggi:

Tabel 4.8 Hasil Pengujian *Outliers*

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
91	32,344	,001	,217
37	28,475	,005	,243
94	24,984	,015	,574
127	24,949	,015	,356
166	24,895	,015	,195
...
...
96	11,739	,467	,381
135	11,719	,469	,346
157	11,688	,471	,320
78	11,667	,473	,288
25	11,548	,483	,337

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Dalam tabel 4.8, terlihat nilai jarak Mahalanobis, dari keseluruhan 200 data yang telah diproses, tidak ada kasus multivariate outliers pada data karena nilai tertinggi Mahalanobis d-squared pada data sebesar 32,344 di mana nilai ini lebih kecil dari 45,315.

4.4 Uji Multikolinieritas

Uji ini dengan memeriksa nilai *determinant of sample covariance matrix* atau determinan matriks kovarians. Tanda-tanda adanya masalah multikolinieritas muncul ketika nilai determinan *matriks kovarians* sangat rendah, yang mengindikasikan keberadaan masalah multikolinieritas/singularitas. Pada output SEM AMOS multikolinieritas yang dihasilkan, menunjukkan nilai *determinant of sample covariance matrix* adalah 0.000. Nilai yang dihasilkan tidak negatif (-) oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa data penelitian tidak mengalami masalah multikolinieritas dan singularitas. Selain itu dapat dilihat dari kuat tidaknya nilai korelasi antar variabel bebas (Tabachik dan Fidel, 2013). Seperti tabel dibawa berikut.

Tabel 4.9 Korelasi Antar Variabel Independen

Variabel	Estimate
ORK <--> MPN	0,292

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Seperti yang tampak pada tabel 4.9 diatas. Nilai korelasi independen dalam penelitian ini sejumlah 0,292. Nilai ini menunjukkan korelasi yang lemah karena kurang dari 0.50 (Tabachik dan Fidel, 2013). Hal ini bermakna, bahwa tidak terjadi multikolinearitas dan singularitas dalam penelitian ini.

4.5 Uji Kecukupan Data (Indeks Hoelter)

Uji ini dilakukan dengan dengan melihat tabel *output* indeks *Hoelter*. Tabel tersebut menunjukkan nilai indeks yang berfokus pada jumlah kecukupansampel yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.10 Indeks Hoelter

Model	Hoelter 0.05	Hoelter 0.01
Default model	193	218
Independence model	16	17

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2024

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai kritis N pada tingkat signifikansi 5% adalah 193, sementara pada tingkat signifikansi 1% adalah 218. Angka- angka ini menggambarkan bahwa pada tingkat kepercayaan 5%, model dapat diterima jika jumlah sampel mencapai 193. Kemudian pada tingkat 1%, model dapat diterima jika jumlah sampel mencapai 218. Jika jumlah sampel melebihi 218 (pada tingkat 1%) atau melampaui 193 (pada tingkat 5%), maka model dapat ditolak. Indeks Hoelter memberikan petunjuk tentang kualitas data dan apakah sampel yang digunakan sudah memadai untuk menerapkan model pada populasi secara lebih luas. Dengan total sampel penelitian sebanyak 200, jumlah ini lebih tinggi daripada

nilai hoelter yang diinginkan pada tingkat signifikansi 5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sampel dari model ini mampu mencapai tingkat kesesuaian (goodness of fit) yang diharapkan.

4.6 Uji Validitas dan Realibilitas

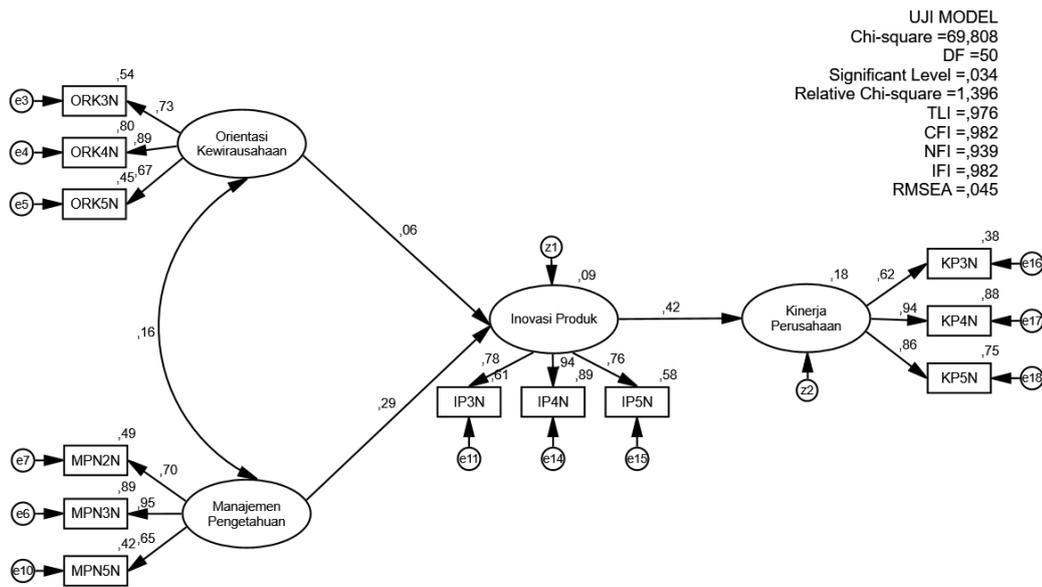
Tabel 4.11 Uji Measuremet Model Validitas dan Reliabilitas Kontruk *Full Model*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	AVE	CRI	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan	ORK3N	0.732	0.718	0.883	Valid dan Reliabel
	ORK4N	0.894			
	ORK5N	0.672			
Manajemen Pengetahuan	MPN2N	0.700	0.719	0.882	Valid dan Reliabel
	MPN3N	0.945			
	MPN5N	0.649			
Inovasi Produk	IP3N	0.782	0.801	0.923	Valid dan Reliabel
	IP4N	0.941			
	IP5N	0.761			
Kinerja Perusahaan	KP3N	0.619	0.775	0.910	Valid dan Reliabel
	KP4N	0.936			
	KP5N	0.864			

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Berdasarkan tabel uji validitas yang melibatkan 200 responden dan 12 pertanyaan, menunjukkan bahwa semua pertanyaan memiliki nilai loading factor melebihi 0,50, Average extracted melebihi 0,50, Composite reliability diatas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk penelitian ini memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai.

4.7 Uji Model *Fit*



Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Gambar 4.3 Hasil Uji Model Fit Full Structural Equating Model

Tabel 4.12 Uji Model Fit Full Structural Equating Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Nilai indeks	Ket
<i>Chi-square</i>	<i>Ch-square tabel sig 0.05 dan df 50 = 67,505</i>	69,808	Marginal
<i>Degree of freedom</i>	-	50	Good Fit
<i>Significant level/probabilitas</i>	$\geq 0,05$	0,034	Good Fit
<i>CMIN/DF atau Relative Chi-square</i>	≤ 2.0	1,396	Good Fit
TLI	≥ 0.90	0,976	Good Fit
CFI	≥ 0.90	0,982	Good Fit
NFI	≥ 0.90	0,939	Good Fit
IFI	≥ 0.90	0,982	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,045	Good Fit

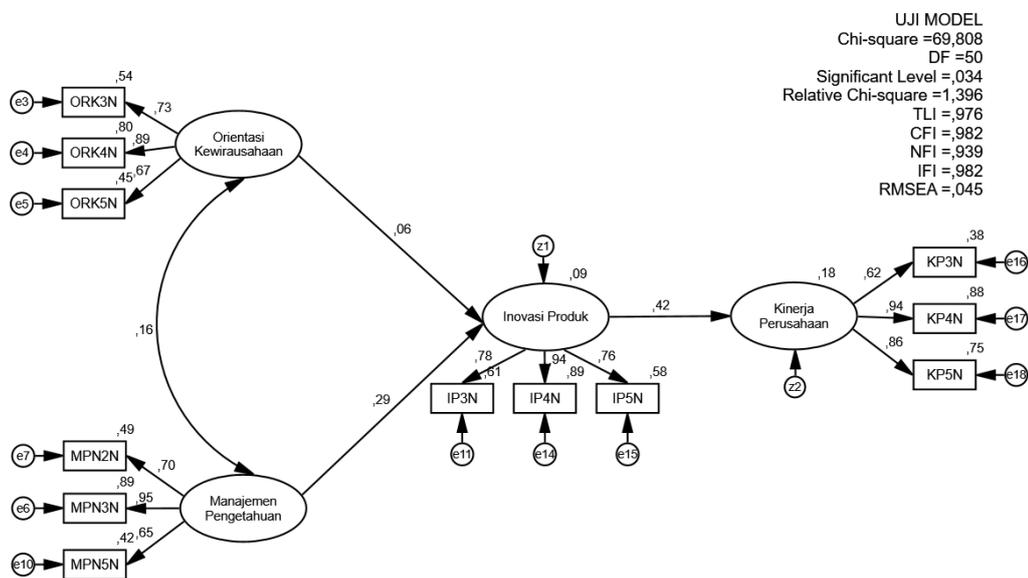
Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Dari tabel 4.11 dapat diketahui bahwa model fit yang diukur dalam pemodelan ini mengindikasikan telah sesuai. Chi-square statistic memiliki nilai lebih besar dari ch-square table (69,808>67,505) dengan degree of freedom 50. Kemudian dengan nilai indeks dari significant level/probabilitas sebesar 0,034. Nilai indeks dari CMIN/DF atau *Relative Chi-square* sebesar 1,396 \leq 2.0. Nilai

indeks dari TLI sebesar $0,976 \geq 0,90$., CFI sebesar 0,982, NFI sebesar 0,939, IFI sebesar 0,982 dan RMSEA $0,045 \leq 0,08$. Maka model telah fit secara non-statistik maka akan dilakukan uji hipotesis.

4.8 Uji Hipotesis

Tahap dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini diawali dengan uji hipotesis pengaruh langsung dan kemudian pengaruh tidak langsung.



Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Gambar 4.4 Model Pengaruh Langsung

Tabel 4.13 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Std. estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Kesimpulan
H1: Inovasi produk → Kinerja Perusahaan	0,424	0,324	0,065	4,970	0,000	Diterima
H2: Orientasi Kewirausahaan → Inovasi Produk	0,062	0,062	0,077	0,795	0,427	Ditolak
H3: Manajemen Pengetahuan → Inovasi Produk	0,290	0,215	0,060	3,587	0,000	Diterima

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Berdasarkan data tabel di atas, menurut Ghozali (2017), apabila CR bernilai positif dan nilai $\geq 1,96$ maka menunjukkan bahwa hipotesis tersebut berpengaruh positif. Lalu, untuk nilai p di bawah 0,05 maka terdapat pengaruhnya. Berikut di bawah ini merupakan rinciannya:

H1: Inovasi Produk Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan

Inovasi produk terhadap kinerja perusahaan menghasilkan parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight menunjukkan besaran nilai estimasi yang tersandarisasi sejumlah 0,424 dan nilai estimasi yang tidak terstandarisasi sejumlah 0,324, nilai standar error 0,065 dan nilai critical ratio 4,970 serta penilaian signifikansi menunjukkan $0,000 \geq 0,05$. Didasarkan penilaian signifikansi yang memiliki hasil lebih tinggi dari 0,05 pada nilai rasio kritis $\leq 1,96$ ($\beta = 0,424$, $p = 0,000$). Sehingga (H1) yang menyatakan inovasi produk (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2), dinyatakan **diterima**.

H2: Orientasi Kewirausahaan Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan.

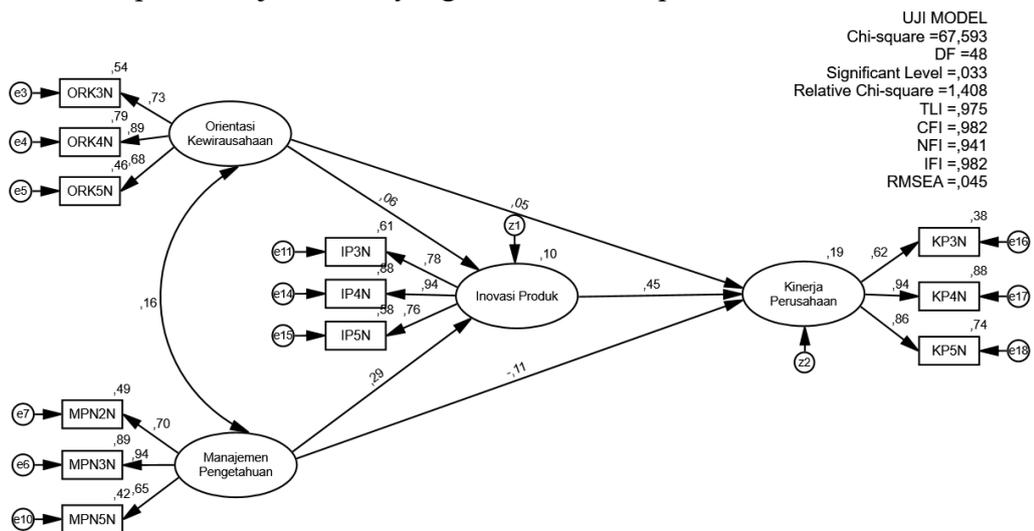
Orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk menghasilkan parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight menunjukkan besaran nilai estimasi yang tersandarisasi sejumlah 0,062 dan nilai estimasi yang tidak terstandarisasi sejumlah 0,062, nilai standar error 0,077 dan nilai critical ratio 0,795 serta penilaian signifikansi menunjukkan $0,427 \geq 0,05$. Didasarkan penilaian signifikansi yang memiliki hasil lebih tinggi dari 0,05 pada nilai rasio kritis $\leq 1,96$

($\beta = 0,062$, $p = 0,427$), maka hipotesis kedua ditolak. Sehingga (H2) yang menyatakan Orientasi kewirausahaan (X1) tidak berpengaruh terhadap inovasi produk (Y1), dinyatakan **ditolak**.

H3: Menejemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan.

Menejemen pengetahuan terhadap inovasi produk menghasilkan parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight sebesar 0,000 dan nilai CR 3,587. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan menejemen pengetahuan terhadap inovasi produk positif. Artinya semakin baik menejemen pengetahuan maka akan meningkatkan inovasi produk. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas $<0,000$ ($p < 0,05$) yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan. Sehingga (H3) yang menyatakan menejemen pengetahuan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk (Y1), dinyatakan **diterima**.

Tahap kedua uji mediasi yang terdiri dari 2 hipotesis.



Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

Gambar 4.5 Model Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Tabel 4.14 Uji Hipotesis-Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Direct Effect		Indirect Effect (Confidence Interval 95%)				Kesimpulan
	Estimasi	Kesimpulan	Estimate	Lower	Upper	p	
H4: Manajemen Pengetahuan → inovasi produk → kinerja perusahaan	0,109 (C.R = -1,408)	0,159 Tidak signifikan	0,076	0,034	0,149	0,000	Diterima sebagai mediasi Penuh
H5: Orientasi Kewirausahaan → inovasi Produk → kinerja perusahaan	-0,050 (C.R = -0,666)	0,505 Tidak signifikan	0,020	-0,032	0,087	0,433	Ditolak

Sumber : Hasil SEM-AMOS, 2024

H4: Menejemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk

Hasil analisis hipotesis H4 menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi produk. Meskipun efek langsung dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan (estimasi 0,109 dengan C.R = -1,408), efek tidak langsung menunjukkan hasil yang signifikan dengan estimasi sebesar 0,076 dan interval kepercayaan 95% sebesar 0,034 hingga 0,149 ($p = 0,000$). Dengan demikian, inovasi produk berperan sebagai mediasi penuh dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja perusahaan. Artinya, manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan melalui peran inovasi produk. Sehingga (H4) yang menyatakan menejemen pengetahuan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerka perusahaan (Y2) melalui inovasi produk (Y1), dinyatakan **diterima sebagai mediasi penuh**.

H5: Orientasi Kewirausahaan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk

Pada hipotesis H5, orientasi kewirausahaan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi produk. Hal

ini terlihat dari estimasi sebesar -0,050 dengan C.R = -0,666, yang menunjukkan bahwa hubungan langsung tidak signifikan. Efek tidak langsungnya juga tidak signifikan, dengan estimasi sebesar 0,020, interval kepercayaan 95% antara -0,032 hingga 0,087, dan nilai p sebesar 0,433. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak, menunjukkan bahwa inovasi produk tidak dapat berfungsi sebagai mediasi antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Sehingga (H5) yang menyatakan orientasi kewirausahaan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2) melalui inovasi produk (Y1) dinyatakan **ditolak**.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, berikut ini adalah hipotesis yang dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap inovasi produk dan kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Sedangkan variabel manajemen pengetahuan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur secara langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya dapat dijabarkan proses yang dapat meningkatkan kinerja bisnis UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang dapat dipertimbangkan yang pada dasarnya penelitian ini berakar pada *resource-based view theory* yang mengatakan bahwa sumber daya yang baik ialah sumber daya yang tidak dapat ditiru atau digantikan guna meningkatkan kinerja perusahaan (Barney 1991). Lebih lanjut, penelitian ini memperkuat aplikasi RBV dalam penerapannya pada kegiatan bisnis. Penelitian ini berkontribusi mengembangkan proses identifikasi sumber daya yang ada menghasilkan keunggulan kompetitif serta kinerja perusahaan berdasarkan perspektif teorikal dasar RBV. Didasarkan hal tersebut terdapat beberapa parameter yang diukur pada sumber daya yang tersedia.

Diterimanya hipotesis mengenai peran perantara inovasi produk pada pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, memberikan bukti bahwa pengetahuan sebagai salah satu sumber daya dapat meningkatkan inovasi produk sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal untuk memenuhi permintaan pelanggan atau klien (Bhardwaj, 2020). Inovasi produk merupakan langkah strategis organisasi guna meningkatkan kinerja suatu organisasi (Alrowwad dkk., 2020).

Pengetahuan merupakan sumber daya tidak berwujud (Barney, 1991). Hasil empiris menunjukkan bahwa pengetahuan yang ada apabila dimanfaatkan dengan baik maka akan meningkatkan inovasi produk. Dikarenakan proses untuk melakukan sebuah penciptaan nilai yang baru diperlukan pemahaman yang mendalam tentang apa yang dibutuhkan oleh konsumen atau audien sehingga pengetahuan ini berfungsi sebagai sumber daya yang memberikan keunggulan komparatif, memberikan pandangan yang relevan akan penerapan teori RBV (Barney, 1991)

Hasil penelitian ini mendukung temuan-temuan penelitian sebelumnya, maka dapat dijabarkan beberapa implikasi teoritis pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.1 Implikasi Teoritis Hasil Penelitian

Hipotesis	Temuan Penelitian
Inovasi Produk Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik inovasi produk yang dilakukan, maka semakin baik pula kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Sedangkan untuk penelitian terdahulu Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola pengetahuan tacit dan membangun kepercayaan afektif serta efisiensi tugas yang tinggi cenderung mencapai tingkat inovasi

	<p>produk dan kinerja organisasi yang lebih baik. Hang, dkk. (2022) Implikasi teorinya adalah bahwa upaya integratif dalam CSR dan inovasi hijau tidak hanya memberikan manfaat lingkungan dan sosial, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif dan kepercayaan konsumen, sehingga mendukung keberlanjutan organisasi. Han dan Zhang (2021) menunjukkan bahwa pengelolaan orientasi strategis yang beragam secara simultan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan keberhasilan inovasi produk dalam menghadapi dinamika pasar yang kompleks.</p>
<p>Orientasi Kewirausahaan Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Inovasi Produk.</p>	<p>Temuan pada penelitian ini memberikan hasil adanya perbedaan hasil yang didapatkan mengenai pengaruh dari orientasi kewirausahaan yang menunjukkan hasil bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap inovasi produk dalam ranah UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro Jawa Timur. Sedangkan pada penelitian terdahulu Abdelwahed (2024) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan berperan penting dalam meningkatkan kinerja inovasi produk, dengan peran mediasi yang dimainkan oleh manajemen sumber daya manusia strategis dan kapabilitas teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan kemampuan teknologi yang kuat dapat memperkuat dampak orientasi kewirausahaan terhadap inovasi. Sementara itu, Zhang (2024) menyoroti pentingnya kepemimpinan ambidextrous dan kelincahan organisasi sebagai faktor yang bersinergi dengan orientasi kewirausahaan untuk mencapai inovasi produk yang berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, serta beradaptasi dengan perubahan, merupakan kunci keberhasilan inovasi jangka panjang. Munawar (2023) menambahkan perspektif dengan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, inovasi</p>

	produk, dan nilai ko-kreasi secara kolektif berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis.
Menejemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Inovasi Produk	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menejemen pengetahuan berpengaruh secara positif signifikan terhadap inovasi produk pada UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Hal sesuai dengan teori RBV Barney (2001) yang menekankan pada sumber daya terdiri dari sumber daya intangible salah satunya pengetahuan. Kemudian pada penelitian terdahulu Waribugo dkk. (2016) menekankan bahwa manajemen pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan inovasi produk pada perusahaan manufaktur di Nigeria. Studi ini memperkuat teori bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif, seperti berbagi pengetahuan dan penciptaan pengetahuan baru, dapat mendorong kemampuan inovasi produk. Patma dkk. (2017) lebih lanjut menjelaskan hubungan antara kapabilitas manajemen pengetahuan dan inovasi produk, menunjukkan bahwa kapabilitas seperti teknologi, struktur organisasi, dan budaya berbagi pengetahuan tidak hanya meningkatkan inovasi produk, tetapi juga memiliki dampak positif pada kinerja pemasaran. Terakhir, Arias dkk. (2024) melakukan tinjauan literatur pada usaha kecil dan menengah (UKM), menyoroti bahwa manajemen pengetahuan menjadi landasan penting bagi UKM untuk mengembangkan inovasi produk dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Penelitian ini juga membuka peluang agenda riset baru untuk mengeksplorasi strategi manajemen pengetahuan dalam konteks spesifik UKM.</p>
Menejemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Dan Signifikan	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk memediasi hubungan antara menejemen pengetahuan terhadap kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Hal ini sesuai dengan teori RBV Barney (2001) yang menekankan pada sumber daya terdiri dari sumber daya</p>

<p>Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk</p>	<p>intangible salah satunya pengetahuan. Kemudian untuk penelitian terdahulu Waribugo dkk. (2016), ditemukan bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak signifikan terhadap inovasi produk di perusahaan manufaktur di Nigeria. Hal ini menegaskan teori bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif dapat menjadi pendorong utama terciptanya inovasi produk. Penelitian Patma dkk. (2017) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan tidak hanya berdampak langsung pada inovasi produk tetapi juga memengaruhi kinerja pemasaran. Ini mendukung kerangka teoritis yang menempatkan inovasi sebagai jembatan antara sumber daya pengetahuan dan hasil bisnis. Sementara itu, Sharma dkk. (2016) menunjukkan bahwa inovasi produk berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pengeluaran R&D dan ekuitas merek terhadap kinerja pemasaran. Ini memperkuat teori bahwa investasi dalam R&D dan penguatan merek dapat meningkatkan kinerja pemasaran secara tidak langsung melalui inovasi produk.</p>
<p>Orientasi Kewirausahaan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi Produk</p>	<p>Pada penelitian ini ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Pada penelitian ini inovasi produk tidak dapat berfungsi sebagai mediasi antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Pusparani dkk. (2023) menyoroti peran inovasi layanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan, kapabilitas pembelajaran organisasi, dan kinerja organisasi. Penelitian ini mempertegas pentingnya inovasi dalam memperkuat dampak positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Iqbal dkk. (2021) menambahkan perspektif dengan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berkontribusi pada peningkatan kinerja inovasi melalui peran komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional. Ini menyoroti</p>

	<p>peran kepemimpinan dan komitmen internal sebagai faktor kunci dalam mendukung proses inovasi. Bhatti dkk. (2020) melengkapi diskusi ini dengan menemukan bahwa kapabilitas organisasi berfungsi sebagai mediator antara budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, dan kinerja organisasi pada UKM di Pakistan, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kapabilitas yang baik dapat mengoptimalkan dampak orientasi kewirausahaan terhadap kinerja.</p>
--	---

Sumber: Penelitian 2024

5.3 Implikasi Manajerial

Dalam meningkatkan kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur, orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan, dan inovasi produk menjadi elemen kunci yang harus diperhatikan secara strategis. Orientasi kewirausahaan, yang meliputi proaktivitas, keberanian mengambil risiko, dan inovasi, harus diimplementasikan secara konsisten oleh para pelaku usaha. Para pemilik UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur perlu mendorong sikap proaktif dalam mencari peluang pasar baru, baik di tingkat nasional maupun internasional. Selain itu, keberanian mengambil risiko juga diperlukan, terutama dalam menghadirkan produk-produk unik berbasis akar jati yang memiliki nilai estetika tinggi dan sesuai dengan tren pasar.

Selanjutnya, manajemen pengetahuan menjadi pilar penting dalam mendukung keberlanjutan usaha. Para pengrajin dan pemilik UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur, perlu membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang terstruktur, baik melalui pelatihan berkala, berbagi pengalaman antar-pengrajin, maupun dokumentasi teknik dan proses produksi. Dengan menyimpan dan membagikan pengetahuan yang ada, UMKM kerajinan akar jati di

Bojonegoro, Jawa Timur, dapat mengurangi risiko kehilangan informasi penting ketika tenaga kerja atau pengrajin kunci berhenti bekerja. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi, seperti perangkat lunak manajemen data, dapat membantu meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan operasional. Pemerintah daerah atau asosiasi UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur dapat berperan dalam memberikan pelatihan dan akses ke sumber daya digital untuk mendukung implementasi ini.

Inovasi produk juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Dalam konteks kerajinan akar jati, inovasi dapat berupa diversifikasi produk, seperti pembuatan furnitur minimalis, aksesoris rumah tangga, atau produk seni yang mengintegrasikan bahan lain seperti logam atau kaca. Untuk mendorong inovasi ini, pelaku UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur harus melakukan riset pasar secara rutin guna memahami preferensi konsumen. Kolaborasi dengan institusi pendidikan atau lembaga penelitian juga dapat memberikan wawasan baru dalam desain dan pengembangan produk. Selain itu, aspek keberlanjutan harus diperhatikan, seperti penggunaan limbah akar atau bahan ramah lingkungan untuk menarik pasar global yang semakin peduli terhadap isu lingkungan.

Dari sudut pandang manajerial, sinergi antara orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan, dan inovasi produk harus terintegrasi dalam strategi operasional UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur. Para pemilik usaha perlu mengadopsi pendekatan berbasis data untuk mengevaluasi kinerja usaha secara periodik. Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui indikator seperti tingkat penjualan, kepuasan pelanggan, dan efisiensi biaya. Selain itu, budaya

organisasi yang mendukung inovasi harus dikembangkan. Misalnya, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru, memberikan insentif kepada pengrajin yang menghasilkan inovasi, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Akhirnya, untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing, UMKM kerajinan akar jati Bojonegoro perlu memanfaatkan dukungan eksternal, seperti pendanaan dari pemerintah, kemitraan dengan sektor swasta, dan akses ke pasar ekspor. Dengan mengintegrasikan orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan, dan inovasi produk dalam praktik manajerial mereka, UMKM kerajinan akar jati di Bojonegoro, Jawa Timur, dapat meningkatkan kinerja bisnis secara signifikan, menciptakan nilai tambah bagi konsumen, dan memperkuat posisi mereka di pasar lokal maupun global.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian mendatang untuk meningkatkan dan menyempurnakan penelitiannya. Berikut ini adalah penjabarannya:

1. Hasil dari hipotesis yang ditolak mengenai pengaruh antara orientasi kewirausahaan dengan inovasi produk dan kinerja perusahaan.
2. Perbedaan tingkat pendidikan responden mempengaruhi hasil hipotesis.
3. Penyebaran kuesioner melalui gform dikarenakan terdapat lokasi koresponden yang tidak dapat dijangkau.

5.5 Saran Penelitian Mendatang

Berdasarkan penjabaran mengenai batasan penelitian di atas, diharapkan dapat menjadi sebuah masukan sehingga adanya perbaikan dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya yang dapat dilakukan. Berikut saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya:

1. Dikarenakan masih terdapat hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini, dapat menjadi langkah awal bagi penelitian masa yang akan datang untuk menguji kembali pengaruh antar tiap variabel.
2. Perbedaan latar belakang Pendidikan cari koresponden menjadi salah satu langkah awal bagi peneliti selanjutnya untuk membuat kriteria dalam memilih responden penelitian.
3. Diharapkan penelitian mendatang penyebaran kuesioner dapat dilakukan full secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abuaddous, H. Y., Al Sokkar, A. A. M., & Abualodous, B. I. (2018). The impact of knowledge management on organizational performance. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 9(4), 204–208. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2018.090432>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Adegbuyi, O. A., Ogunnaike, O. O., Ibidunni, A. S., & Fadeyi, O. I. (2018). Assessing the influence of entrepreneurial orientation on small and medium enterprises' performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(4), 1–7.
- Ahn, S. Y., & Kim, S. H. (2017). What makes firms innovative? The role of social capital in corporate innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su9091564>
- Alani, E., Kamarudin, S., Alrubaiee, L., & Tavakoli, R. (2019). A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management. *Journal of International Studies*, 12(3), 232–242. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-3/19>
- Al-Dhubaibi, A. A. S. (2024). Unveiling the Mediating Effect of Intellectual Capital on the Relationship between Management Control System, Management Accounting, and Business Performance. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 9(4), 844–864. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2024.9.4.044>
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Al-Shami, S. A., Alsuwaidi, A. K. M. S., & Akmal, S. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance in the airport industry through learning orientation and strategic alignment. *Cogent Business and Management*, 9(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2095887>
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 171–178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.002>

- Andrea, P. T., & Wanyoike, R. (2024). Knowledge Management and Organization Performance; A Critical Review of Literature. *Journal of Business and Strategic Management*, 9(1), 73–85. <https://doi.org/10.47941/jbsm.1715>
- Arshad, M., Qadir, A., Ahmad, W., & Rafique, M. (2024). Enhancing organizational sustainable innovation performance through organizational readiness for big data analytics. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03424-4>
- Barney, J. (1991). Barney_1991_RBv.pdf. *Journal of Management*.
- Bhardwaj, B. R. (2020). Influence of knowledge management on product innovation by intrapreneurial firms. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(1–2), 38–57. <https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2019-0039>
- Bhatti, A., Rehman, S. U., & Rumman, J. B. A. (2020). Organizational capabilities mediate between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of smes in pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 85–103. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080405>
- Bogetoft, P., Kroman, L., Smilgins, A., & Sørensen, A. (2024). Innovation strategies and firm performance. *Journal of Productivity Analysis*, 62(2), 175–196. <https://doi.org/10.1007/s11123-024-00727-1>
- Borchert, P., & Zellmer-Bruhn, D. M. (2010). Reproduced with permission of the copyright owner Further reproduction prohibited without. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 130(2), 556. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Bratianu, C., Stanescu, D. F., Mocanu, R., & Bejinaru, R. (2021). Serial multiple mediation of the impact of customer knowledge management on sustainable product innovation by innovative work behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212927>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- compet, S. Y., & Tsai, C. H. (2021). Entrepreneurial orientation, learning, and store performance of restaurant: The role of knowledge-based dynamic capabilities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(December 2020), 384–392. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.007>
- Daradkeh, M., & Mansoor, W. (2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100004. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.02.001>

- Dewi, S., & Ahamat, A. (2018). The role of entrepreneurial orientation in achieving organization performance through business model innovation and asset relational collaboration. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 6(2), 100–105. <https://doi.org/10.18510/hssr.2018.6212>
- Dorin, M. (2018). Product And Process Innovation: A New Perspective on The International Journal of Advanced Engineering and Management Research Product And Process Innovation: A New Perspective On The Organizational Development. *Intenational Journal of Advanced Engineering and Managemen Research*, 3(6), 132–138.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. T. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: pedoman penelitian untuk penelitian skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:221196914>
- Ferreira Neto, M. N., & Arruda Cavalcante Forte, S. H. (2023). Impact of entrepreneurial orientation on micro and small enterprises. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 17(2), 1–15. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i2.56877>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2024). The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 200(December 2023). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086>
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255–286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>
- Fidelia, I., & Ogor, M. (2022). Product innovation and Organizational Performance: The Manufacturing Industry Perspective. *International Journal of Economic Perspectives*, 16(April), 21–36. Retrieved from <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/260>
- Foster, L., Wiewiora, A., & Donnet, T. (2024). Integrating Knowledge Management and Governance for Innovation Outcomes: A New Framework for Managing Innovation in a Project Environment. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7143–7170. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01399-2>
- Garousi Mokhtarzadedeh, N., Jafarpanah, I., & Zamani Babgohari, A. (2022). Knowledge management capability, entrepreneurial creativity, entrepreneurial intensity and firm performance: the mediating role of ambidexterity. *British Food Journal*, 124(7), 2179–2208. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0942>

- Ge, Y. (2022). The impact of dynamic knowledge management capability on enterprise innovation performance. *Operations Management Research*, 15(3–4), 1048–1059. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00251-7>
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Hadi, P. (2023). Effect of product innovation on SME's performance. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 5(2), 47–54. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i2.405>
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100136. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100136>
- Hang, Y., Sarfraz, M., Khalid, R., Ozturk, I., & Tariq, J. (2022). Does corporate social responsibility and green product innovation boost organizational performance? a moderated mediation model of competitive advantage and green trust. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* 35(1), 5379–5399. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2026243>
- Hassan, M. U., & Iqbal, A. (2020). Open Innovation and Innovative Performance of Pakistani SMEs: Moderated Mediation of Knowledge Management Capability and Innovative Climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(4), 962–990.
- Hsiao, Y. C., & Lin, J. Y. (2023). Knowledge management and innovation: evidence of international joint venture. *Scientometrics*, 128(1), 87–113. <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04562-9>
- Huang, S., Pickernell, D., Battisti, M., Soetanto, D., & Huang, Q. (2021). When is entrepreneurial orientation beneficial for new product performance? The roles of ambidexterity and market turbulence. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 27(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2020-0103>
- Ibarra-Cisneros, M. A., Reyna, J. B. V., & Hernández-Perlines, F. (2023). Interaction between knowledge management, intellectual capital and innovation in higher education institutions. *Education and Information Technologies*, 28(8), 9685–9708. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11563-x>
- Idrees, H., Haider, S. A., Xu, J., Tehseen, S., & Jan, N. (2023). Impact of knowledge management capabilities on organisational performance in construction

- firms: the mediating role of innovation. *Measuring Business Excellence*, 27(2), 322–340. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2021-0137>
- Iqbal, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in smes; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart pls-sem. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Joyami, E. N., Yaghoubi, N. M., & Rowshan, S. A. G. (2024). *Quality Management and Environmental Management: Role of Knowledge Transfer and Organizational Innovation in Knowledge-Based Firms*. *Journal of the Knowledge Economy* (Vol. 15). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01304-x>
- Kam Sing Wong, S. (2012). The influences of entrepreneurial orientation on product advantage and new product success. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(3), 243–262. <https://doi.org/10.1108/17561391211262175>
- Kariv, D., Krueger, N., Kashy, G., & Cisneros, L. (2024). Process innovation is technology transfer too! How entrepreneurial businesses manage product and process innovation. *Journal of Technology Transfer*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10061-7>
- Khan, A. N., Mehmood, K., & Kwan, H. K. (2024). Green knowledge management: A key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(1), 100455. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100455>
- Khan, N. R., Ameer, F., Bouncken, R. B., & Covin, J. G. (2023). Corporate sustainability entrepreneurship: The role of green entrepreneurial orientation and organizational resilience capacity for green innovation. *Journal of Business Research*, 169(February), 114296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114296>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Ključnikov, A., Belás, J., & Smrčka, L. (2016). Znaczenie Podejmowania Ryzyka I Agresywnej Konkurencji W Zarządzaniu Mśp. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 129–139. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.12>
- KNOWLED, N., MansoorAsghar, M., Mustafa, R., Ahmed, Z., Rjoub, H., & Alvarado, R. (2023). The nexus between environmental strategy and environmental performance: analyzing the roles of green product innovation and mechanistic/organic organizational structure. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 4219–4229. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22489-9>

- Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*, 78(May). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102802>
- Law, K. M. Y., Lau, A. K. W., & Ip, A. W. H. (2021). The Impacts of Knowledge Management Practices on Innovation Activities in High- And Low-Tech Firms. *Journal of Global Information Management*, 29(6), 1–25. <https://doi.org/10.4018/JGIM.20211101.0a41>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Luo, Y. C. (2023). Knowledge sharing and innovation performance: a case study on the impact of organizational culture, structural capital, human resource management practices, and relational capital of real estate agents. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02185-w>
- Lee, S. T., & Jung, S. M. (2024). *Does organizational innovation facilitate product innovation? Evidence from Korean Manufacturing Firms*. *Eurasian Business Review* (Vol. 14). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00278-3>
- Majali, T., Alkaraki, M., Asad, M., Aladwan, N., & Aledeinat, M. (2022). Green Transformational Leadership, Green Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs: The Mediating Role of Green Product Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 191. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040191>
- Margaretha, C., & Soelaiman, L. (2022). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Organizational Culture on Business Performance. *Proceedings of the Tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021)*, 653(Icebm 2021), 387–393. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220501.058>
- Mezgobo, T. (2014). Human Resource Management and Knowledge Management. *SSRN Electronic Journal*, 3(2), 715–717. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2543030>
- Munawar, M. M., Hurriyati, R., Disman, D., & Gaffar, V. (2023). Improving business performance through entrepreneurial orientation, product innovation, and co-creation value. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(3), 618–625. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1694>
- Murakami, H. (2024). Product life cycles, product innovation and firm growth. *Annals of Operations Research*, 337(3), 873–890. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05605-x>
- Olaru, M. (2013). Metrics for Innovation of Product—the Basis for Continuous Improvement of an Organization. *Science Journal of Business and Management*, 1(1), 26. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20130101.15>

- Omona, W., Weide, T. Van Der, & Lubega, J. T. (2010). Knowledge management Research Using Grounded Theory Strategy: Applicability, Limitations and Ways Forward. *ICCIR 10: Proceedings of the 6th Annual International Conference on Computing and ICT Research*, (August 2014), 163–185.
- Peters, L. D. K. (2024). “The more we share, the more we have”? Analyses of knowledge sharing by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 120(March), 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.006>
- Pusparani, R., Moko, W., & Prabandari, S. P. (2023). The role of service innovation in mediating entrepreneurial orientation, organizational learning capability, and organizational performance relationship. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(7), 24–37. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i7.2921>
- Rangaswamy, E., Nawaz, N., Mohamed, S. B. S., & Joy, G. V. (2024). A study on entrepreneurial innovation among entities in Singapore. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00362-y>
- Rasool, S. F., Samma, M., Mohelska, H., & Rehman, F. U. (2023). Investigating the nexus between information technology capabilities, knowledge management, and green product innovation: evidence from SME industry. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(19), 56174–56187. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-26308-7>
- Rifqi Almahdani Rahmat, A., Rofiaty, & Djumahir. (2023). The effect of entrepreneurial orientation and knowledge management on organizational performance through innovation. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(4), 78–87. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i4.2606>
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662–685. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2023). An operations and supply chain management perspective to product innovation. *Operations Management Research*, 16(2), 808–829. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00339-8>
- Sajid, M., Al-bloush, H. B., AL-Faieq, M., Monsef, S., & Sadeghi, M. (2015). Role of Innovation in the Development of New Products for Improving Organizational Performance. *Journal of Advanced Management Science*, (January), 261–264. <https://doi.org/10.12720/joams.3.3.261-264>
- Salim, Z., & Munadi, E. (2017). Produksi Furnitur Indonesia. *Info Komoditi Furnitur*, 1–115.

- Seo, R. (2020). Entrepreneurial orientation and innovation performance: insights from Korean ventures. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 675–695. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2019-0023>
- Soares, M. do C., & Perin, M. G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143–159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J. (Thomas), & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231–249. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2016-0001>
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhue, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100082>
- Su, J., Zhang, F., Zhang, X., Zhang, N., Miao, C., Gan, Q., & Xiao, Y. (2024). Stability Analysis of Collaborative Product Innovation Network Exposed to Knowledge Resource Loss. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 3380–3408. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01187-y>
- Suhag, A. karim, Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K., & Tagar, A. H. (2017). the Relationship of Innovation With Organizational Performance. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 5(2), 292–306. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i2.2017.1741>
- Ta, M. A., Shaker, A., Qudah, A., Asad, M., Magableh, I. K., & Alden, H. (2024). Discover Sustainability Moderating role of technological turbulence between green product innovation , green process innovation and performance of SMEs. *Discover Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00522-w>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Product Innovation Performance in Organization. *Procedia Technology*, 1(June), 521–523. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.112>
- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. L. (2024). The impact of intellectual capital-enhancing HR practices and culture on innovativeness—mediating role of knowledge management processes. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(3), 573–593. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-0174>
- Tundung, S. P., Ludfi, D., & Hanif, M. (2017). The Relationship Between Knowledge Management Capabilities And Product Innovation And Its Impact On Marketing Performance, 40(Icame), 230–243. <https://doi.org/10.2991/icame-17.2017.18>

- Valencia-Arias, A., Patiño-Toro, O. N., Coronado, M. H. V., Bernal, O. V., & Marquina, E. Z. (2024). Knowledge Management in Small and Medium Enterprises: Literature Review and Research Agenda. *Scientific Papers of the*
- Vasconcelos, V. N., Silveira, A., & Bizarrias, F. S. (2016). The relations between entrepreneurial orientation, organizational learning and organizational performance of small enterprises. *International Journal of Professional Business Review*, 1(2), 1–14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2016.v1i2.23>
- Wahyono. (2020). The mediating effects of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. *Journal of Management Development*, 39(1), 18–30. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0331>
- Wang, S., Zhao, S., Fan, X., Zhang, B., & Shao, D. (2024). The impact of open innovation on innovation performance: the chain mediating effect of knowledge field activity and knowledge transfer. *Information Technology and Management*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s10799-024-00420-7>
- Wang, X., Wang, Z., & Zhang, M. (2024). Knowledge Workers, Innovation Linkages and Knowledge Absorption: An Interactive Mechanism Study. *Journal of the Knowledge Economy*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01709-8>
- Waribugo, S., Wilson, O. C., & Etim, E. (2016). The Impact of Knowledge Management on Product Innovation of Manufacturing Firms in Nigeria. *Information and Knowledge Management*, 6(6), 78–87.
- Widyanti, R., Rajiani, I., & Basuki, B. (2024). Green knowledge management to achieve corporate sustainable development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2844>
- Wingwon, B. (2012). Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1), 137–150. <https://doi.org/10.5539/jms.v2n1p137>
- Xiufan, Z., & Decheng, F. (2024). *Research on Digital Transformation and Organizational Innovation of Manufacturing Firms Based on Knowledge Field*. *Journal of the Knowledge Economy*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01703-0>
- Yadav, U. S., & Tripathi, R. (2024). Impact of innovation, entrepreneurial orientation and entrepreneurial leadership on supply chain resilience in handicraft industry: moderating role of supply chain orientation. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2023-0615>
- Yao, Q., Du, J., & Zhou, Z. (2024). Impact of Internet Community, Consumer Creativity, Enterprise Utilization, and Exploratory Dynamic Equilibrium on

- Product Innovation Performance. *Journal of the Knowledge Economy*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01954-5>
- Yi, H. T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in smes: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063586>
- Yi, L., Wang, Y., Upadhaya, B., Zhao, S., & Yin, Y. (2021). Knowledge spillover, knowledge management capabilities, and innovation among returnee entrepreneurial firms in emerging markets: Does entrepreneurial ecosystem matter? *Journal of Business Research*, 130(April), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.024>
- Yudhistira, P. G. A., Riana, I. G., Supartha, I. W. G., & Wibawa, I. M. A. (2024). Knock! Knock! How Does Knowledge Management Maintain Organizational Performance in Organization? A Systematic Literature Review. *Global Business and Finance Review*, 29(6), 129–142. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.6.129>
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A., & Tabasum, S. (2024). Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Organizational Culture, Organizational Innovation, and Knowledge Sharing. *Journal of the Knowledge Economy*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01910-3>
- Zhang, J., Zia, U., Shehzad, M. U., & Sherani. (2024). Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: exploring the role of affective trust and task efficiency. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0873>
- Zhao, R., & Niu, L. (2024). Unraveling the Mystery of Sustainable - Oriented Innovation: The Role of Big Data Knowledge Management, Resource Orchestration Capacity, and Competitive Strategy. *Journal of the Knowledge Economy*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02259-3>
- Zheng, X. (2024). How does a firm's digital business strategy affect its innovation performance? An investigation based on knowledge-based dynamic capability. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0410>
- Zia, U., Zhang, J., & Alam, S. (2023). Role of tacit knowledge management process and innovation capability for stimulating organizational performance: empirical analysis, PLS-SEM approach. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-03-2023-0444>

**LAMPIRAN
LAMPIRAN 1
KUESIONER SURVEY PRA-PENELITIAN KINERJA UMKM AKAR
JATI DI BOJONEGORO**

Nama :
Jenis kelamin : Pria Wanita
Nama usaha :
Alamat usaha :
Termasuk usaha kecil menengah : Ya Tidak
Berada di wilayah Bojonegoro : Ya Tidak
Telah beroperasi > 5 Tahun : Ya Tidak

Mohon kesediaan Ibu/Bapak untuk menuliskan jawaban dengan memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang dianggap paling sesuai

1. Apakah bisnis/usaha anda menghasilkan pendapatan yang tinggi?
 - a. Ya
 - b. Tidak
2. Apakah bisnis/usaha anda mampu menciptakan efisiensi?
 - a. Ya
 - b. Tidak
3. Apakah bisnis/usaha anda mudah mendapatkan keuntungan?
 - a. Ya
 - b. Tidak
4. Apakah bisnis/usaha anda memiliki pangsa pasar yang tinggi?
 - a. Ya
 - b. Tidak
5. Apakah tingkat produktivitas dari bisnis/usaha anda tinggi?
 - a. Ya
 - b. Tidak

LAMPIRAN 2
HASIL SURVEY PRA-PENELITIAN

Menghasilkan pendapatan yang tinggi?	Mampu menciptakan efisiensi?	Mudah mendapatkan keuntungan?	Memiliki pangsa pasar yang tinggi?	Tingkat produktivitas bisnis/usaha tinggi?
Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
Ya	Tidak	Ya	Tidak	Tidak
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Tidak	Ya	Tidak	Ya	Ya
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya
Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak
Tidak	Ya	Tidak	Ya	Ya
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya

LAMPIRAN 3 KUESIONER PENELITIAN

Kepada Bapak/Ibu yang Terhormat,

Perkenalkan nama saya Devi Wahyu Pangestika, mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang Jawa Tengah.

Saat ini saya sedang membutuhkan data untuk penelitian tesis saya yang meneliti tentang pengaruh orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi produk sebagai variable intervening (studi empiris pada UMKM kerajinan akarjati di Bojonegoro, Jawa Timur).

Maka dari itu, saya meminta kesediaan Ibu/Bapak untuk membantu mengisi form di bawah ini. Segala data yang terkumpul akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini. Atas waktu yang diberikan saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Devi Wahyu Pangestika
NIM. 12010123410036

LAMPIRAN 4 PROFIL RESPONDEN

Berikan jawaban anda dengan memberi tanda checklis (✓) pada kolom yang tersedia sesuai dengan jawaban anda. Pengisian kuesioner dapat dilakukan oleh pemilik usaha atau staff manajerial yang berwenang di perusahaan.

Karakteristik Responden

- Nama :
- Jenis Kelamin : Pria Wanita

Karakteristik Perusahaan

- Nama Usaha :
- Berada di Wilayah Bojonegoro : Ya Tidak
- Alamat Usaha :
- Telah Beroperasi Minimal 5 Tahun : Ya Tidak

PETUNJUK UMUM PENGISIAN

Mohon berikan penilaian atau pendapat Anda mengenai pernyataan di bawah ini berdasarkan skor 1 sampai 7 yang menyatakan interval Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dengan memberikan tanda checklist (✓) pada angka skor yang merepresentasikan jawaban Anda. Semakin tinggi nilai skor yang Anda berikan, berarti semakin setuju Anda dengan pernyataan tersebut.

SKALA LIKERT 7

NILAI	KETERANGAN
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Sedikit Tidak Setuju
4	Netral
5	Sedikit Setuju
6	Setuju
7	Sangat Setuju

LAMPIRAN 5
PERNYATAAN KUESIONER

No	Pernyataan						
	<i>Orientasi kewirausahaan</i>						
1	Saya seringkali mempertimbangkan risiko dalam membuat keputusan						
	1	2	3	4	5	6	7
2	Saya sering mengambil inisiatif untuk mencari solusi atau peluang baru						
	1	2	3	4	5	6	7
3	Saya sering memperkenalkan ide-ide baru atau metode kerja inovatif						
	1	2	3	4	5	6	7
4	Saya sering merespons dengan cepat terhadap strategi kompetitor						
	1	2	3	4	5	6	7
5	Saya mengatur bisnis tanpa campur tangan pihak luar						
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Manajemen pengetahuan</i>							
6	Saya menggunakan situs web atau platform online untuk mempromosikan produk/jasa						
	1	2	3	4	5	6	7
7	Bisnis/usaha saya memiliki prosedur kerja yang berlaku						
	1	2	3	4	5	6	7
8	Saya merasa memiliki pemahaman yang baik tentang produk atau layanan bisnis saya						
	1	2	3	4	5	6	7
9	Saya memiliki pelatihan untuk berbagi pengetahuan antar karyawan						
	1	2	3	4	5	6	7
10	Pengetahuan yang saya miliki, saya aplikasikan kedalam proses pekerjaan						
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Inovasi produk</i>							
11	Produk ini menggunakan material atau komponen yang lebih unggul						
	1	2	3	4	5	6	7
12	Kostumer memberikan reaksi positif terhadap produk saya						
	1	2	3	4	5	6	7
13	Saya secara rutin melakukan riset pasar sebelum meluncurkan produk baru						
	1	2	3	4	5	6	7
14	Saya selalu beradaptasi dengan tren pasar yang sedang berkembang						
	1	2	3	4	5	6	7
15	Saya merasa bahwa inovasi produk meningkatkan efisiensi produksi di perusahaan saya						
	1	2	3	4	5	6	7

<i>Kinerja perusahaan</i>							
16	Usaha saya mengalami peningkatan pendapatan setiap tahunnya						
	1	2	3	4	5	6	7
17	Sistem evaluasi kinerja membantu saya dalam meningkatkan efisiensi kerja						
	1	2	3	4	5	6	7
18	Keuntungan saya meningkat setiap tahun						
	1	2	3	4	5	6	7
19	Perusahaan saya telah mengalami peningkatan pangsa pasar						
	1	2	3	4	5	6	7
20	Saya secara rutin mengevaluasi tingkat produktivitas perusahaan						
	1	2	3	4	5	6	7

LAMPIRAN 6
DOKUMENTASI



LAMPIRAN 7
JAWABAN RESPONDEN

No. Resp	Orientasi Kewirausahaan					Manajemen Pengetahuan					Inovasi Produk					Kinerja Perusahaan				
	ORK1	ORK2	ORK3	ORK4	ORK5	MPN1	MPN2	MPN3	MPN4	MPN5	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
1	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5
2	7	7	7	6	6	4	4	4	4	5	6	6	6	5	5	6	7	7	7	6
3	7	7	6	7	7	6	6	5	5	5	4	4	5	3	3	6	6	6	7	7
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	6	5	5	6	6
5	7	6	7	6	6	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	6	5	5	6	6
6	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	6	5	5	5	5
7	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
8	6	7	7	7	6	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
9	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
10	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
11	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	7	7	7	6	7
12	6	7	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6
13	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7
14	6	6	7	7	7	7	6	6	6	7	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6
15	6	6	5	5	5	7	6	6	7	7	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
16	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6
18	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	6	6	6	5
19	6	7	7	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6
20	7	6	6	6	7	5	6	6	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	6	6
21	7	7	6	6	6	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	6	6	6	5	5
22	6	5	5	5	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6
23	6	7	7	6	7	6	6	6	5	5	7	7	6	6	6	7	7	6	7	7
24	6	6	7	7	7	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7	6	7

25	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7
26	7	7	7	7	6	2	2	4	3	3	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5
27	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7
28	6	6	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6
29	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5
30	4	4	5	5	5	3	3	5	5	4	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5
31	6	5	5	5	5	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6
32	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7
33	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7
34	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	6	6
35	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
36	6	7	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6
37	7	6	7	7	6	6	7	5	5	6	6	5	5	6	7	6	7	6	7	6
38	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	5	6	6	6	7	7
39	6	6	6	7	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6
40	7	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7
41	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	6
42	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	5	5	4	4	4
43	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	7	7	6	6	6
44	7	6	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6
45	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7
46	7	7	7	6	6	5	5	5	6	4	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6
47	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	4	4	5	5	5
48	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5	5	6	4	5	5	5
49	4	4	5	5	5	2	3	3	3	3	6	5	6	6	6	5	4	5	4	4
50	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	7	7	6	6	6	4	4	5	5	5
51	7	7	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6
52	6	7	7	7	7	5	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7
53	7	7	7	6	6	5	6	6	5	5	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6

54	7	7	6	7	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	7	7	7	7
55	6	6	6	5	6	6	7	7	7	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5
56	6	6	6	7	7	6	7	7	7	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5
57	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	5	6	6	7	7	6	5	7
58	7	6	7	5	7	5	5	5	5	4	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7
59	6	7	7	7	6	5	4	4	4	4	7	7	6	6	6	7	6	7	6	6
60	7	7	7	6	7	5	4	4	4	4	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6
61	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5	6	5	5	5	6	5	6
62	7	6	7	7	6	5	7	7	7	4	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6
63	7	7	7	6	6	5	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6
64	5	7	7	5	7	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6
65	6	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	5	6	6	5	5	6	5	6
66	7	4	7	7	4	7	7	7	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5
67	7	6	6	7	7	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5
68	7	6	7	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5
69	7	6	7	7	7	5	5	6	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5
70	7	7	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	7	5	7	7	7	6	6
71	7	6	6	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6
72	7	7	7	6	6	5	5	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	6	6
73	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6
74	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6
75	6	6	7	5	5	7	7	7	6	6	4	6	6	6	6	5	5	6	6	6
76	6	5	6	5	6	5	5	5	5	4	6	6	6	5	5	5	5	4	4	4
77	7	7	6	6	6	5	5	5	5	4	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7
78	6	6	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	4	4	4
79	6	6	7	6	6	7	7	6	6	7	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
80	6	6	7	7	7	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
81	6	6	7	7	7	5	6	6	6	6	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
82	6	7	6	6	6	7	7	7	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6

83	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6
84	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6
85	6	7	7	7	7	5	6	6	5	4	4	4	5	4	5	5	5	6	6	6
86	7	7	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6
87	7	6	6	6	7	3	3	3	3	4	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7
88	7	7	6	7	6	5	5	5	5	4	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
89	7	6	6	7	7	5	5	5	5	4	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6
90	6	7	6	7	7	5	5	5	5	4	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6
91	7	6	7	7	7	5	5	5	5	4	6	7	7	5	7	7	7	5	7	7
92	5	6	4	5	5	5	5	5	5	4	7	7	5	5	7	7	5	7	7	7
93	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	7	7	5	5	5	7	7	7	6	5
94	7	6	7	7	6	5	4	4	5	4	7	7	5	5	7	7	7	6	6	7
95	7	5	7	7	7	5	5	5	5	4	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6
96	7	5	7	7	5	5	7	7	7	6	6	6	7	7	7	5	5	6	6	6
97	7	7	5	5	5	5	5	5	5	4	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6
98	2	3	3	3	2	5	5	5	5	4	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6
99	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	6	6	6	7	7	6
100	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	6	5	5	6	5	5	6	6	6	4
101	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	5	5	5	5	6	4	6	6	6	6
102	6	7	7	6	6	5	4	5	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5
103	7	7	7	6	6	5	5	5	5	3	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
104	4	4	4	6	5	6	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6
105	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	6	7	6	7	7	7
106	5	5	6	5	5	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5	6	6	6	7
107	4	6	6	4	5	7	7	7	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
108	6	5	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7
109	6	6	7	7	5	6	6	6	5	5	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6
110	7	7	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7
111	7	6	6	5	5	5	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7

112	5	5	7	7	7	5	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	6
113	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6
114	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6
115	7	6	7	7	6	4	5	4	5	5	6	5	6	6	6	7	7	6	6	4
116	7	6	6	7	7	4	4	4	4	5	5	6	4	6	6	6	6	5	5	5
117	6	6	7	7	7	5	4	5	4	4	6	6	5	5	5	7	6	6	7	7
118	6	7	7	7	6	4	5	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5
119	7	6	7	7	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5
120	7	5	7	6	7	6	6	5	5	5	7	7	7	6	6	5	6	4	6	6
121	5	7	6	5	5	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	5	5	6	6	5
122	7	7	5	5	5	6	6	7	7	7	5	5	4	4	4	6	6	6	5	5
123	5	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6
124	6	5	5	7	5	3	2	3	2	2	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6
125	5	7	5	6	6	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	7	7	6	6	7
126	5	6	5	5	6	5	5	5	5	4	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6
127	6	6	5	5	7	4	4	3	3	3	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6
128	7	5	5	5	5	3	4	4	3	5	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
129	7	6	7	7	7	4	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6
130	6	7	7	6	7	7	7	6	6	5	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7
131	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6
132	7	6	7	7	7	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5
133	6	7	7	7	7	5	5	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7
134	6	6	6	6	4	5	5	6	6	6	7	7	6	6	6	7	6	6	6	6
135	7	6	6	6	7	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	7	7
136	7	6	7	7	7	6	5	5	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
137	7	6	6	7	7	6	5	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	6
138	6	6	7	7	7	6	6	5	5	5	6	7	7	6	6	7	7	6	6	6
139	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7
140	6	7	7	7	6	5	5	5	6	6	7	6	6	7	7	6	6	6	7	7

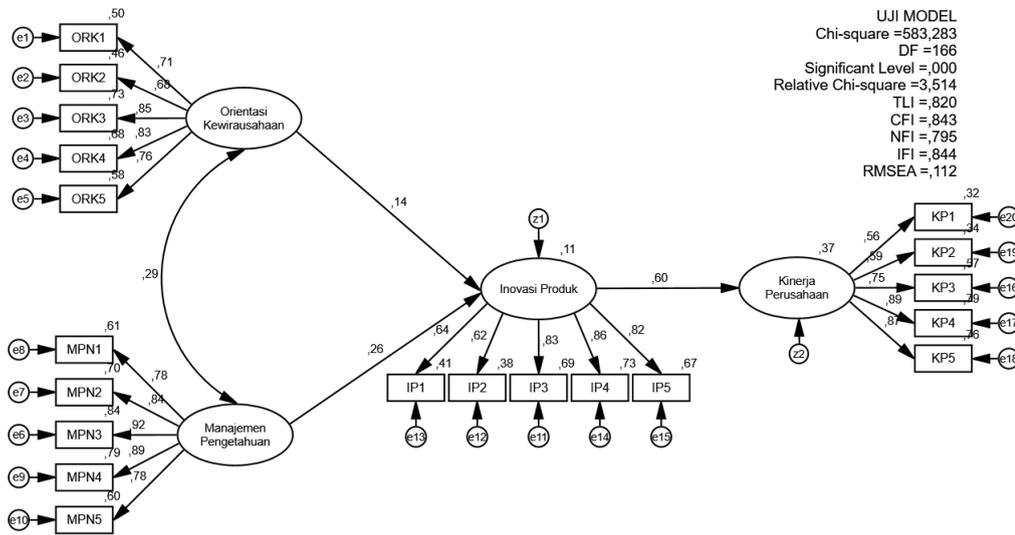
141	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
142	6	6	6	5	5	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7
143	5	5	6	6	6	6	6	7	6	7	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5
144	6	6	5	5	5	6	7	7	7	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5
145	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	7	7	6	6	5	7	7	7	6	6
146	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7
147	6	7	7	7	5	6	7	7	7	6	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7
148	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6
149	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5
150	6	6	7	7	7	5	5	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	6	6	6
151	7	7	6	6	6	5	6	5	5	5	7	6	6	6	5	5	6	6	6	5
152	7	7	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6
153	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	5	6	5	5	5	5
154	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	5	5	5	6	6	6	7	7	7
155	7	6	7	7	6	5	5	5	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7
156	7	6	6	7	7	5	6	6	5	5	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7
157	7	6	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6
158	6	6	7	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6
159	7	6	7	7	6	5	6	6	7	6	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
160	7	7	6	6	7	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6
161	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6
162	7	7	6	6	6	6	7	7	7	5	5	5	6	6	6	5	6	6	5	5
163	6	6	7	7	7	5	5	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6
164	6	7	7	7	7	5	6	6	7	7	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5
165	7	7	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7
166	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	7	7	5	7	6	6	7	7
167	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7
168	6	6	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6
169	6	6	7	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6

170	7	7	6	6	6	7	5	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
171	6	7	6	6	6	7	7	6	6	5	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7
172	7	7	6	6	5	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7
173	5	6	6	6	5	7	7	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	7	7	7
174	6	6	5	5	4	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7
175	6	6	7	7	6	6	7	7	7	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5
176	5	6	6	6	5	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6
177	5	5	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
178	6	5	5	5	5	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6
179	6	6	5	5	5	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	5	5
180	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6
181	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	5	5	7	7	5	7	7	7	6	6
182	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	6	6
183	6	7	7	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6
184	6	7	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7
185	7	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7
186	7	7	6	6	7	6	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7
187	7	6	6	7	6	5	5	5	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7
188	7	6	6	6	7	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7
189	7	7	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5
190	7	7	7	6	6	5	5	5	6	4	4	5	5	5	4	4	5	5	6	5
191	6	7	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6
192	5	5	6	6	5	7	7	6	7	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5
193	5	5	6	6	5	6	6	7	7	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	4
194	6	6	5	5	5	6	6	6	7	7	5	6	6	5	5	6	5	5	6	5
195	7	7	7	6	5	6	6	7	7	7	6	6	5	5	4	6	6	5	4	5
196	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	6	7
197	7	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7
198	7	7	7	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7

199	7	7	6	6	6	5	5	6	6	6	5	7	7	7	7	5	7	7	7	7
200	7	7	6	6	6	7	7	7	7	5	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7

LAMPIRAN 8

Olahan Data-Sebelum Evaluasi Uji Model Struktural



UJI MODEL
 Chi-square =583,283
 DF =166
 Significant Level =,000
 Relative Chi-square =3,514
 TLI =,820
 CFI =,843
 NFI =,795
 IFI =,844
 RMSEA =,112

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IP	<---	MPN	,203	,061	3,344	***	par_17
IP	<---	ORK	,134	,076	1,772	,076	par_18
KP	<---	IP	,499	,067	7,435	***	par_19
ORK3	<---	ORK	1,000				
ORK2	<---	ORK	,816	,078	10,451	***	par_1
ORK1	<---	ORK	,911	,083	11,030	***	par_2
ORK4	<---	ORK	,956	,071	13,539	***	par_3
ORK5	<---	ORK	,918	,075	12,206	***	par_4
MPN3	<---	MPN	1,000				
MPN2	<---	MPN	,994	,059	16,862	***	par_5
MPN1	<---	MPN	,896	,061	14,619	***	par_6
MPN4	<---	MPN	,967	,050	19,264	***	par_7
MPN5	<---	MPN	,910	,063	14,543	***	par_8
IP3	<---	IP	1,000				
IP2	<---	IP	,711	,078	9,162	***	par_9
IP1	<---	IP	,804	,084	9,527	***	par_10
IP4	<---	IP	1,002	,072	13,946	***	par_11
IP5	<---	IP	1,036	,079	13,195	***	par_12
KP3	<---	KP	1,000				
KP4	<---	KP	1,250	,098	12,703	***	par_13
KP5	<---	KP	1,283	,103	12,471	***	par_14
KP2	<---	KP	,803	,098	8,156	***	par_15
KP1	<---	KP	,802	,103	7,784	***	par_16

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IP <--- MPN	,264
IP <--- ORK	,142
KP <--- IP	,605
ORK3 <--- ORK	,854
ORK2 <--- ORK	,681
ORK1 <--- ORK	,709
ORK4 <--- ORK	,825
ORK5 <--- ORK	,764
MPN3 <--- MPN	,919
MPN2 <--- MPN	,836
MPN1 <--- MPN	,778
MPN4 <--- MPN	,887
MPN5 <--- MPN	,776
IP3 <--- IP	,829
IP2 <--- IP	,619
IP1 <--- IP	,639
IP4 <--- IP	,857
IP5 <--- IP	,820
KP3 <--- KP	,753
KP4 <--- KP	,889
KP5 <--- KP	,870
KP2 <--- KP	,587
KP1 <--- KP	,562

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
ORK <--> MPN	,292

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP1	4,000	7,000	-,536	-3,097	-,507	-1,464
KP2	3,000	7,000	-,651	-3,757	,094	,272
KP5	4,000	7,000	-,543	-3,138	-,403	-1,163
KP4	4,000	7,000	-,702	-4,053	,075	,216
KP3	4,000	7,000	-,657	-3,794	,179	,516
IP5	3,000	7,000	-,514	-2,965	-,153	-,442
IP4	3,000	7,000	-,610	-3,524	,377	1,089
IP1	3,000	7,000	-,728	-4,204	-,145	-,419
IP2	3,000	7,000	-,649	-3,749	,115	,331
IP3	3,000	7,000	-,771	-4,451	,707	2,042
MPN5	2,000	7,000	-,628	-3,625	-,188	-,543
MPN4	2,000	7,000	-,770	-4,448	,588	1,697
MPN1	2,000	7,000	-,648	-3,743	,312	,900
MPN2	2,000	7,000	-,768	-4,431	,320	,925

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MPN3	3,000	7,000	-,619	-3,575	-,092	-,264
ORK5	2,000	7,000	-,976	-5,636	1,431	4,132
ORK4	3,000	7,000	-,863	-4,981	,464	1,339
ORK1	2,000	7,000	-1,421	-8,204	2,161	6,239
ORK2	3,000	7,000	-1,169	-6,752	1,384	3,996
ORK3	3,000	7,000	-1,185	-6,841	1,288	3,717
Multivariate					19,231	4,584

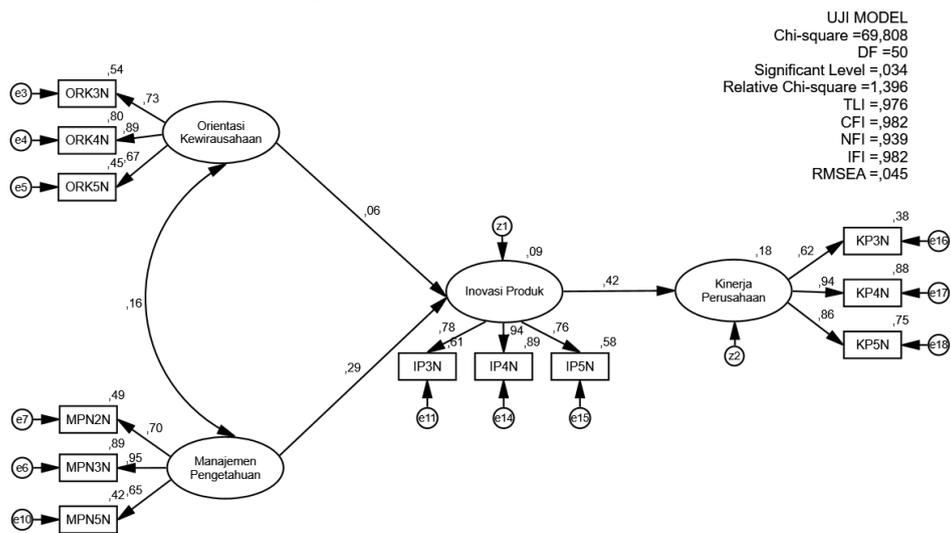
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
66	47,804	,000	,087
92	41,117	,004	,162
4	40,937	,004	,041
3	38,897	,007	,050
100	37,974	,009	,035
125	37,133	,011	,027
91	36,844	,012	,012
124	36,396	,014	,007
26	35,768	,016	,006
98	35,574	,017	,003
7	35,255	,019	,002
115	34,116	,025	,005
49	33,589	,029	,006
116	33,479	,030	,003
112	33,097	,033	,003
120	32,214	,041	,009
62	31,603	,048	,016
128	31,405	,050	,012
199	31,328	,051	,007
1	31,066	,054	,007
80	30,759	,058	,007
37	30,731	,059	,004
127	30,508	,062	,003
57	29,801	,073	,012
169	29,745	,074	,007
5	29,736	,074	,004
94	29,431	,080	,005
104	29,370	,081	,003
70	28,783	,092	,010
172	28,295	,103	,022
75	28,186	,105	,018
96	28,127	,106	,013

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
166	28,026	,109	,010
47	28,000	,109	,006
181	27,661	,118	,011
42	27,627	,119	,007
64	27,063	,133	,024
159	26,973	,136	,020
101	26,834	,140	,019
85	26,487	,150	,035
6	26,322	,155	,037
190	26,236	,158	,031
121	26,227	,158	,021
153	25,179	,195	,206
48	24,828	,208	,303
99	24,589	,218	,362
193	24,544	,219	,323
111	24,287	,230	,396
107	23,641	,258	,693
147	23,529	,264	,693
123	23,386	,270	,711
168	23,311	,274	,694
194	23,074	,285	,759
122	22,987	,289	,751
79	22,888	,294	,749
110	22,837	,297	,723
58	22,810	,298	,683
137	22,705	,304	,686
50	22,627	,307	,674
106	22,311	,324	,786
108	22,302	,324	,744
30	22,144	,333	,775
39	21,797	,352	,877
15	21,748	,354	,862
59	21,741	,355	,829
65	21,731	,355	,794
81	21,627	,361	,800
87	21,476	,370	,827
105	21,455	,371	,796
8	21,219	,384	,858
158	21,007	,397	,900
93	20,995	,397	,876
76	20,967	,399	,855
117	20,899	,403	,848

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
195	20,830	,407	,841
61	20,781	,410	,826
174	20,579	,422	,873
150	20,223	,444	,947
67	19,999	,458	,969
69	19,817	,469	,980
2	19,629	,481	,987
102	19,584	,484	,985
140	19,497	,490	,986
17	19,465	,492	,982
126	19,422	,495	,979
154	19,155	,512	,991
18	19,043	,519	,993
34	19,017	,521	,991
118	18,865	,531	,994
162	18,742	,539	,995
24	18,721	,540	,993
78	18,633	,546	,994
156	18,577	,549	,993
97	18,518	,553	,993
164	18,471	,556	,991
13	18,446	,558	,989
46	18,421	,560	,986
145	18,392	,562	,982
54	18,257	,570	,987
151	18,214	,573	,985

Olahan Data-Evaluasi Uji Model Struktural



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IP	<---	MPN	,215	,060	3,587	***	par_11
IP	<---	ORK	,062	,077	,795	,427	par_12
KP	<---	IP	,324	,065	4,970	***	par_9
ORK3N	<---	ORK	1,000				
ORK4N	<---	ORK	1,206	,133	9,062	***	par_1
ORK5N	<---	ORK	,895	,102	8,744	***	par_2
MPN3N	<---	MPN	1,000				
MPN2N	<---	MPN	,786	,088	8,987	***	par_3
MPN5N	<---	MPN	,688	,081	8,472	***	par_4
IP3N	<---	IP	1,000				
IP4N	<---	IP	1,190	,092	12,890	***	par_5
IP5N	<---	IP	1,011	,089	11,384	***	par_6
KP3N	<---	KP	1,000				
KP4N	<---	KP	1,560	,165	9,435	***	par_7
KP5N	<---	KP	1,502	,158	9,499	***	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IP	<---	MPN	,290
IP	<---	ORK	,062
KP	<---	IP	,424
ORK3N	<---	ORK	,732
ORK4N	<---	ORK	,894
ORK5N	<---	ORK	,672
MPN3N	<---	MPN	,945
MPN2N	<---	MPN	,700
MPN5N	<---	MPN	,649
IP3N	<---	IP	,782
IP4N	<---	IP	,941
IP5N	<---	IP	,761
KP3N	<---	KP	,619
KP4N	<---	KP	,936
KP5N	<---	KP	,864

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	
ORK	<-->	MPN	,161

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP5N	,000	,602	-,173	-,998	-1,070	-3,090
KP4N	,000	,602	-,134	-,774	-,901	-2,602
KP3N	,000	,602	-,185	-1,067	-,889	-2,566
IP5N	,000	,699	-,294	-1,698	-,916	-2,646
IP4N	,000	,699	-,293	-1,691	-,801	-2,314
IP3N	,000	,699	-,210	-1,213	-,757	-2,184
MPN5N	,000	,778	-,247	-1,426	-,811	-2,341

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MPN2N	,000	,778	-,111	-,642	-1,109	-3,202
MPN3N	,000	,699	-,208	-1,201	-1,010	-2,915
ORK5N	,000	,778	-,040	-,230	-,940	-2,712
ORK4N	,000	,699	,102	,587	-1,195	-3,449
ORK3N	,000	,699	,396	2,284	-1,079	-3,114
Multivariate					2,388	,921

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
91	32,344	,001	,217
37	28,475	,005	,243
94	24,984	,015	,574
127	24,949	,015	,356
166	24,895	,015	,195
124	23,285	,025	,398
57	22,948	,028	,334
174	22,802	,029	,239
172	22,595	,031	,179
92	21,061	,049	,532
181	20,791	,054	,507
62	20,760	,054	,396
11	20,483	,058	,388
104	20,430	,059	,302
70	20,347	,061	,237
197	20,105	,065	,233
147	19,984	,067	,194
158	19,690	,073	,214
42	19,226	,083	,308
66	18,757	,095	,431
3	18,692	,096	,371
137	18,102	,113	,580
110	18,050	,114	,519
130	17,445	,134	,744
120	17,377	,136	,704
169	17,171	,143	,733
140	16,736	,160	,855
2	16,653	,163	,836
58	16,422	,173	,872
31	16,406	,173	,833
125	16,235	,181	,850
60	16,204	,182	,815
123	16,133	,185	,794
79	15,910	,195	,840
33	15,869	,197	,810
184	15,825	,199	,778
12	15,768	,202	,752
116	15,622	,209	,772
111	15,617	,209	,718

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
93	15,400	,220	,780
187	15,345	,223	,756
154	15,054	,238	,848
34	14,915	,246	,866
179	14,838	,250	,859
80	14,810	,252	,831
142	14,758	,255	,812
36	14,627	,262	,832
113	14,502	,270	,849
98	14,493	,270	,811
4	14,407	,276	,812
100	14,383	,277	,779
69	14,376	,277	,732
126	14,190	,289	,793
54	14,184	,289	,748
171	14,126	,293	,733
106	14,047	,298	,732
38	13,984	,302	,721
99	13,969	,303	,677
168	13,916	,306	,659
41	13,732	,318	,733
24	13,714	,319	,693
193	13,699	,320	,648
28	13,680	,322	,606
90	13,659	,323	,563
47	13,636	,325	,521
173	13,498	,334	,573
26	13,491	,334	,519
121	13,444	,338	,498
139	13,439	,338	,443
87	13,427	,339	,394
122	13,383	,342	,373
194	13,375	,342	,324
195	13,286	,349	,338
56	13,274	,349	,294
115	13,114	,361	,363
7	13,087	,363	,331
64	13,060	,365	,299
156	13,004	,369	,290
112	12,986	,370	,255
55	12,957	,372	,228
15	12,907	,376	,217
167	12,796	,384	,247
45	12,734	,389	,244
27	12,666	,394	,245
165	12,545	,403	,285
73	12,518	,405	,258
198	12,496	,407	,228
89	12,334	,419	,299
161	12,181	,431	,373

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
117	12,096	,438	,392
32	12,039	,443	,388
101	11,977	,448	,388
74	11,952	,450	,356
5	11,831	,459	,407
61	11,776	,464	,403
96	11,739	,467	,381
135	11,719	,469	,346
157	11,688	,471	,320
78	11,667	,473	,288
25	11,548	,483	,337

Sample Covariances (Group number 1)

	KP5N	KP4N	KP3N	IP5N	IP4N	IP3N	MPN5N	MPN2N	MPN3N	ORK5N	ORK4N	ORK3N
KP5N	,038											
KP4N	,030	,035										
KP3N	,018	,020	,033									
IP5N	,014	,012	,012	,038								
IP4N	,012	,012	,010	,026	,035							
IP3N	,014	,013	,009	,021	,026	,035						
MPN5N	,001	-,002	,003	,007	,008	,007	,044					
MPN2N	,005	,001	,003	,007	,008	,007	,021	,050				
MPN3N	,002	,000	,004	,007	,011	,010	,027	,031	,044			
ORK5N	,008	,007	,005	,003	,001	,005	,004	,004	,001	,039		
ORK4N	,003	,001	,002	,005	,004	,005	,005	,007	,004	,024	,041	
ORK3N	,002	-,001	,001	,002	,000	,002	,007	,010	,008	,020	,027	,042

Condition number = 22,534

Eigenvalues

,141 ,093 ,078 ,045 ,027 ,020 ,017 ,016 ,012 ,012 ,007 ,006

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Model Fit

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	28	69,808	50	,034	1,396
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	1136,866	66	,000	17,225

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,939	,919	,982	,976	,982
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

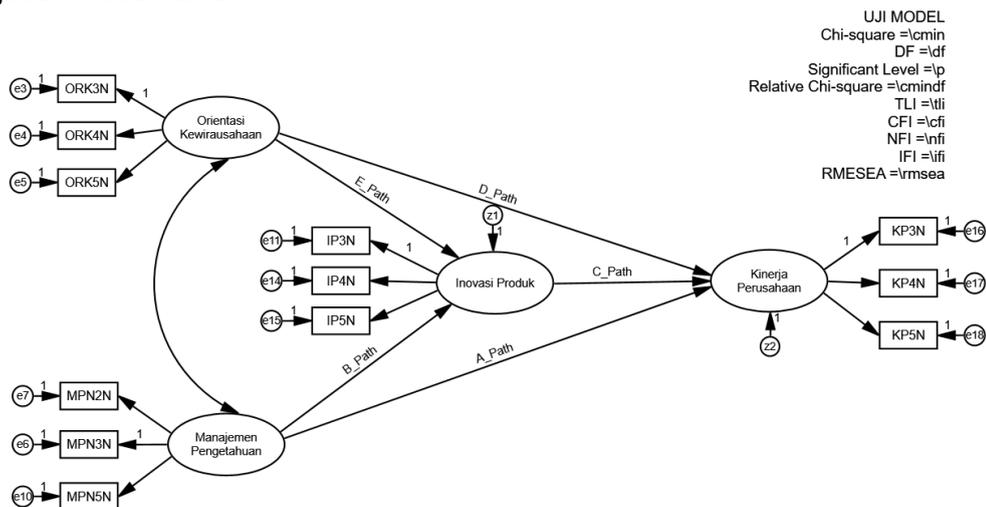
RMSEA

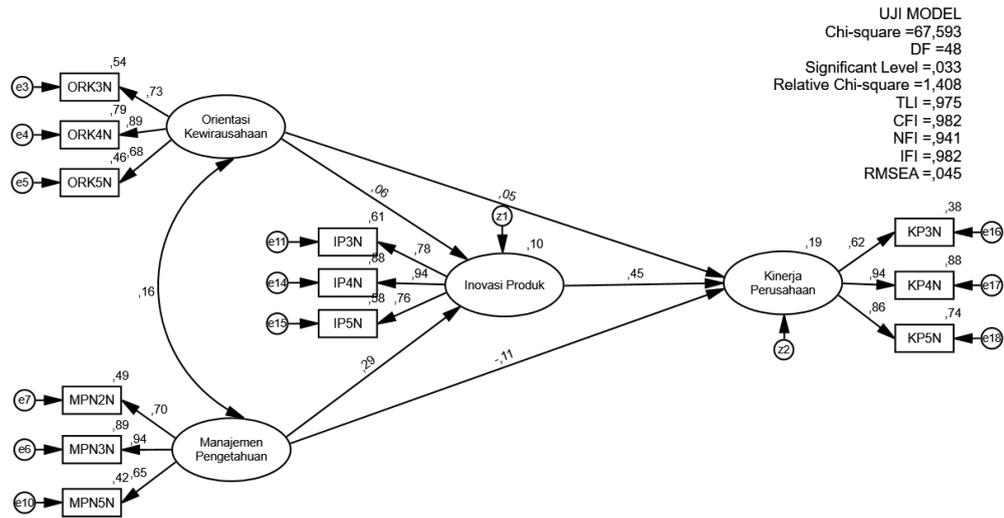
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,045	,013	,068	,621
Independence model	,286	,271	,300	,000

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	193	218
Independence model	16	17

Uji Model Mediasi





Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IP	<---	ORK	,059	,078	,760	,447	E_Path
IP	<---	MPN	,219	,060	3,636	***	B_Path
KP	<---	IP	,346	,069	5,015	***	C_Path
KP	<---	MPN	-,062	,044	-1,408	,159	A_Path
KP	<---	ORK	,038	,056	,666	,505	D_Path
ORK3N	<---	ORK	1,000				
ORK4N	<---	ORK	1,197	,131	9,107	***	par_6
ORK5N	<---	ORK	,897	,102	8,773	***	par_7
MPN3N	<---	MPN	1,000				
MPN2N	<---	MPN	,787	,087	9,042	***	par_8
MPN5N	<---	MPN	,690	,081	8,529	***	par_9
IP3N	<---	IP	1,000				
IP4N	<---	IP	1,185	,092	12,947	***	par_10
IP5N	<---	IP	1,010	,089	11,396	***	par_11
KP3N	<---	KP	1,000				
KP4N	<---	KP	1,567	,166	9,426	***	par_12
KP5N	<---	KP	1,501	,158	9,484	***	par_13

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IP	<---	ORK	,060
IP	<---	MPN	,295
KP	<---	IP	,455
KP	<---	MPN	-,109
KP	<---	ORK	,050
ORK3N	<---	ORK	,734
ORK4N	<---	ORK	,889
ORK5N	<---	ORK	,676
MPN3N	<---	MPN	,944
MPN2N	<---	MPN	,700
MPN5N	<---	MPN	,650
IP3N	<---	IP	,783

			Estimate
IP4N	<---	IP	,939
IP5N	<---	IP	,761
KP3N	<---	KP	,618
KP4N	<---	KP	,939
KP5N	<---	KP	,862

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Ma	,076	,034	,149	,000
Mb	,020	-,032	,087	,433