

Peran Kewirausahaan Strategis Terhadap Inovasi Model Bisnis Serta Dampaknya Pada Kinerja Bisnis Dengan Intensitas Kompetisi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Umkm Halal Kota Bandung)

The Role Of Strategic Entrepreneurship In Business Model Innovation And Its Impact On Business Performance With Competitive Intensity As A Moderating Variable (A Case Study Of Halal Msmes In Bandung City)

Nyimas Tiara Dita Pangestu¹, Muhammad Iqbal Alamsyah²

¹Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia nyimastiaraditap@student.telkomuniversity.ac.id

²Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia miqbalalamsyah@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Pelaksanaan “sertifikasi halal secara menyeluruh di seluruh Indonesia telah meningkatkan daya saing bagi usaha kecil dan menengah (UKM) halal di Indonesia, terutama di Bandung. Penerapan model bisnis inovatif dan pelaksanaan inisiatif kewirausahaan strategis sangat penting bagi perusahaan untuk tetap kompetitif. Studi ini menemukan bahwa inovasi model bisnis (BMI) dan kesuksesan perusahaan (BP) saling terkait, serta menganalisis bagaimana intensitas persaingan (CI) dan perilaku kewirausahaan strategis (SEB) memediasi dan memoderasi hubungan tersebut. Dengan melakukan survei terhadap 140 pemilik usaha di Bandung yang mengelola usaha halal UKM, studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Tekanan darah (BP) dan indeks massa tubuh (BMI) keduanya dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh SEB dalam penelitian ini. Menariknya, BMI juga memediasi hubungan antara SEB dan BP. Meskipun CI tidak memediasi hubungan antara SEB dan BP, CI meningkatkan dampak SEB terhadap BMI dan BMI terhadap BP. Hasil ini menyoroti pentingnya kemampuan aktor ekonomi untuk menciptakan model bisnis dalam upaya peningkatan kinerja UMKM halal, terutama dalam konteks persaingan yang intens.

Kata kunci: UMKM Halal, Perilaku Kewirausahaan Strategis, Inovasi Model Bisnis, Intensitas Persaingan, Kinerja Bisnis

Abstract

The statewide implementation of halal certification has increased competitiveness for small and medium-sized halal enterprises in Indonesia, especially in Bandung. Adopting innovative business models and implementing strategic entrepreneurial initiatives are crucial for firms to remain competitive. This study finds that business model innovation (BMI) and firm success (BP) are related, and it also looks at how competition intensity (CI) and strategic entrepreneurial behavior (SEB) mediate and moderate these relationships. By polling 140 business owners in Bandung who run halal SMEs, this study uses a quantitative approach. Using PLS-SEM, the data is analyzed. Blood pressure (BP) and body mass index (BMI) were both favorably and substantially impacted by SEB in this research. Interestingly, BMI also mediated the link between SEB and BP. Although CI does not mediate the relationship between SEB and BP, it does increase the impact of SEB on BMI and BMI on BP. These results highlight the importance of economic actors' ability to create business models for halal SMEs' performance improvement initiatives, especially in the context of intense competition.

Keywords: Halal MSMEs, Strategic Entrepreneurial Behavior, Business Model Innovation, Competitive Intensity, Business Performance

I. PENDAHULUAN

Lebih dari 60% PDB Indonesia dan hampir seluruh tenaga kerja di negara ini bekerja di usaha mikro, kecil,

dan menengah (UMKM). Dengan hampir setengah juta UMKM pada tahun 2023, Bandung menjadi salah satu pusat ekonomi paling dinamis di Indonesia. UMKM terkemuka di kota ini beroperasi di sektor makanan, minuman, dan barang konsumen. Kemampuan adaptasi bisnis yang lebih kuat diperlukan akibat konsentrasi MSMEs yang tinggi, yang memicu persaingan yang ketat.

Industri halal global mengalami tren pertumbuhan yang luar biasa, didorong oleh meningkatnya kesadaran global terhadap standar produk halal. Pada tahun 2023, nilai pasar halal global melampaui USD 1,4 triliun dan diperkirakan akan terus tumbuh, terutama di sektor makanan dan minuman. Pemberian insentif dan inisiatif kebijakan terintegrasi di beberapa negara, seperti Malaysia dan Turki, mendorong sertifikasi halal sebagai sumber keunggulan kompetitif dan inovasi bisnis untuk mendukung pertumbuhan UMKM halal (Ramadan dkk., 2024).

Di sisi lain, berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal, Indonesia telah menerapkan kebijakan yang mewajibkan sertifikasi halal. Berdasarkan peraturan ini, usaha UMKM kini diwajibkan untuk mendapatkan sertifikasi halal agar dapat mempromosikan produknya secara sah, bukan sebagai alat pembeda sukarela. Mengingat keterbatasan sumber daya, keterampilan manajemen, dan pemahaman aturan, pelaku UMKM halal di Indonesia menghadapi tekanan regulasi yang jauh lebih tinggi (Meldona dkk., 2023; Komariah dkk., 2022).

Di hadapan tekanan ini, UMKM terjebak dalam dilema. Kurangnya sumber daya membuat mereka lebih rentan terhadap pengaruh eksternal, di satu sisi. Namun, mereka fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan kondisi pasar dan regulasi berkat struktur organisasi yang datar. Menurut aliran pemikiran manajemen strategis, sikap proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko merupakan komponen kunci perilaku kewirausahaan strategis yang berkontribusi pada adaptabilitas ini (Barney, 1991; Kraus et al., 2006).

Berdasarkan studi sebelumnya, kewirausahaan strategis dapat mempengaruhi kinerja keuangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Namun, sifat pasti dari pengaruh ini bergantung pada faktor internal, seperti inovasi model bisnis, dan faktor eksternal, seperti tingkat persaingan (Ramadan et al., 2024). Keterbatasan regulasi yang wajib, seperti kebutuhan sertifikasi halal, juga belum banyak mendapat perhatian dalam konteks UMKM Indonesia; sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek teknologi atau pasar. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kewirausahaan strategis memengaruhi kesuksesan keuangan UMKM halal di Bandung, Indonesia, dengan fokus pada bagaimana inovasi model bisnis dan intensitas persaingan memediasi hubungan tersebut.

II. TINJAUAN LITERATUR DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Perilaku Kewirausahaan Strategis dan Kinerja Bisnis

Perilaku kewirausahaan strategis merupakan integrasi antara aktivitas kewirausahaan dan pengambilan keputusan strategis yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis. Konsep ini menekankan pentingnya perilaku proaktif, inovatif, serta keberanian dalam mengambil risiko sebagai respons terhadap dinamika lingkungan bisnis (Ireland et al., 2003). Dalam konteks UMKM, perilaku kewirausahaan strategis berperan penting karena keterbatasan sumber daya menuntut pelaku usaha untuk lebih adaptif dan oportunistik dalam memanfaatkan peluang pasar.

Pandangan Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View) berpendapat bahwa agar usaha kecil dan menengah (UKM) dapat memaksimalkan sumber daya internal yang terbatas namun bernilai strategis, mereka harus terlibat dalam kegiatan kewirausahaan strategis. Berdasarkan temuan Barney (1991), kemampuan suatu perusahaan untuk mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit direplikasi, dan tidak tergantikan menentukan keunggulan kompetitif dan kesuksesan finansialnya. Kegiatan kewirausahaan strategis meningkatkan kinerja keuangan dan non-keuangan UMKM, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, menurut beberapa penelitian empiris. Salah satunya adalah studi Ramadan dkk. (2024).

2.2 Perilaku Kewirausahaan Strategis dan Inovasi Model Bisnis

Inti dari setiap model bisnis baru adalah perubahan dalam cara nilai diciptakan, disalurkan, dan diraih. Dalam konteks UMKM, inovasi model bisnis sering kali muncul sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk tekanan regulasi dan intensitas persaingan. Perilaku kewirausahaan strategis berperan sebagai pendorong utama inovasi model bisnis karena mendorong pelaku usaha untuk secara aktif mengeksplorasi peluang dan bereksperimen dengan konfigurasi bisnis yang baru.

Literatur menunjukkan bahwa pelaku usaha dengan tingkat kewirausahaan strategis yang tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan model bisnis, baik melalui penyesuaian proposisi nilai, struktur biaya, maupun mekanisme pendapatan (Teece, 2010; Foss & Saebi, 2017). Dalam konteks UMKM halal, tekanan regulasi wajib

sertifikasi halal dapat menjadi pemicu bagi pelaku usaha untuk melakukan inovasi model bisnis agar tetap kompetitif dan berkelanjutan.

2.3 Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis

Inovasi model bisnis dipandang sebagai mekanisme strategis yang menjembatani strategi dan kinerja bisnis. Melalui inovasi model bisnis, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat proposisi nilai, serta menciptakan sumber pendapatan yang lebih berkelanjutan. Ketika berbicara tentang meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dalam konteks yang dinamis, inovasi model bisnis sangat penting (Wang dkk., 2023).

Bagi UMKM, inovasi model bisnis menjadi sarana penting untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dan merespons tekanan pasar. Penelitian oleh Clausen dan Molden (2024) dan lainnya menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) dapat berkembang lebih baik ketika mereka dapat menginovasi model bisnis mereka daripada tetap menggunakan metode yang sudah teruji dan terbukti. Dengan mengintegrasikan kepatuhan halal dengan penciptaan nilai ekonomi, inovasi model bisnis memungkinkan pelaku usaha dalam kerangka UKM halal untuk berkembang.

2.4 Inovasi Model Bisnis sebagai Mediator

Hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan kinerja bisnis tidak selalu bersifat langsung. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut sering kali bekerja melalui mekanisme internal tertentu. Inovasi model bisnis dipandang sebagai mediator yang menjembatani perilaku kewirausahaan strategis dengan kinerja bisnis, karena memungkinkan orientasi strategis pelaku usaha diterjemahkan ke dalam perubahan konkret pada aktivitas bisnis.

Inovasi dalam model bisnis merupakan strategi kunci bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) halal untuk mengubah peluang pasar halal dan kendala regulasi menjadi hasil keuangan yang lebih baik. Mengonfirmasi pentingnya proses ini dalam konteks adaptasi strategis UMKM, Ramadan dkk. (2024) menunjukkan bahwa inovasi model bisnis secara parsial memediasi hubungan antara aktivitas kewirausahaan strategis dan kesuksesan perusahaan.

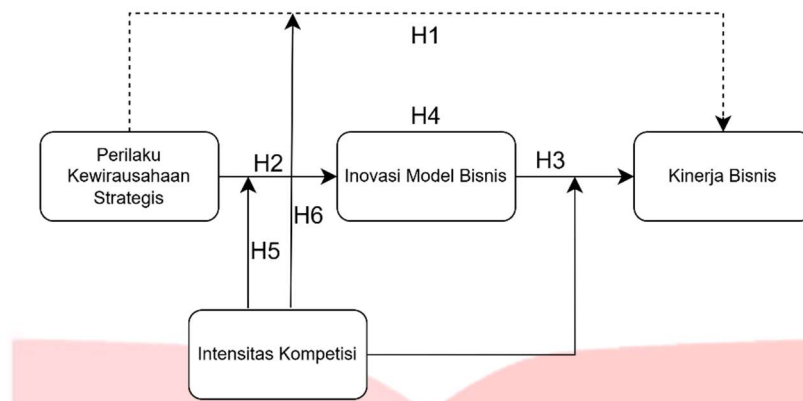
2.5 Intensitas Kompetisi sebagai Moderator

Intensitas kompetisi mencerminkan tingkat tekanan persaingan yang dihadapi perusahaan dalam suatu industri. Lingkungan dengan tingkat persaingan yang tinggi dapat mendorong pelaku usaha untuk bersikap lebih proaktif dan inovatif, namun juga meningkatkan risiko kegagalan strategi (Porter, 1985). Dalam konteks UMKM, intensitas kompetisi menjadi faktor eksternal yang memengaruhi efektivitas strategi adaptasi yang diterapkan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa intensitas kompetisi dapat memoderasi hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis, inovasi model bisnis, dan kinerja bisnis, meskipun temuan empirisnya masih menunjukkan ketidakkonsistenan (Ramadan et al., 2024). Dalam konteks UMKM halal di Kota Bandung yang beroperasi dalam lingkungan persaingan yang padat, intensitas kompetisi menjadi konteks penting dalam memahami variasi hasil kinerja bisnis.

2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian literatur yang telah diuraikan, penelitian ini memposisikan perilaku kewirausahaan strategis sebagai faktor internal utama yang mendorong adaptasi strategis UMKM halal. Inovasi model bisnis dipandang sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh perilaku kewirausahaan strategis terhadap kinerja bisnis, sementara intensitas kompetisi berperan sebagai faktor kontekstual eksternal yang memengaruhi kekuatan hubungan antarvariabel tersebut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
Sumber: Dimodifikasi dari Ramadan et al. (2024)

Hipotesis ini berasal dari teori yang menjadi dasar dari model konseptual dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti menyusun hipotesis sebagai jawaban awal yang dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

H1: Perilaku kewirausahaan strategis mempengaruhi kinerja bisnis secara positif.

H2: Perilaku kewirausahaan strategis mempengaruhi inovasi model bisnis secara positif.

H3: Inovasi model bisnis mempengaruhi kinerja bisnis secara positif.

H4: Inovasi model bisnis memediasi hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan kinerja bisnis.

H5: Intensitas kompetisi memoderasi hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan inovasi model bisnis.

H6: Intensitas kompetisi memoderasi hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan kinerja bisnis.

H7: Intensitas kompetisi memoderasi hubungan antara inovasi model bisnis dan kinerja bisnis.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif untuk mencapai tujuannya dalam deskripsi dan verifikasi. Teknik ini memungkinkan untuk melakukan penilaian statistik terhadap adaptasi strategi halal bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). UMKM halal di Kota Bandung, Indonesia, menjadi subjek penelitian ini. Di tengah persaingan yang ketat, perusahaan-perusahaan ini meneliti bagaimana aturan sertifikasi halal baru dapat memengaruhi mereka. Penelitian cross-sectional ini dilakukan dalam lingkungan yang autentik dan tidak terkontrol, dengan pengumpulan data pada momen tertentu.

Pemilik dan manajer UMKM halal di Kota Bandung diwawancarai menggunakan survei skala Likert yang standar. Sebelum didistribusikan secara luas, 30 responden pertama mengevaluasi instrumen penelitian untuk validitas dan reliabilitas menggunakan perangkat lunak SPSS. Setelah validitas dan kredibilitas kuesioner dikonfirmasi, 140 UMKM halal berpartisipasi sebagai responden penelitian.

Variabel independen dalam studi ini adalah perilaku strategis wirausaha, variabel mediasi adalah inovasi model bisnis baru, variabel dependen adalah kinerja perusahaan, dan variabel moderasi adalah tingkat persaingan.

Metode Partial Least Squares (PLS) yang disebut SEM-PLS dan perangkat lunak SmartPLS 4.0 digunakan untuk mengevaluasi data. Kami memilih metode ini karena efektif untuk sampel berukuran sedang, data non-normal, dan model penelitian kompleks yang melibatkan variabel mediasi dan moderasi.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

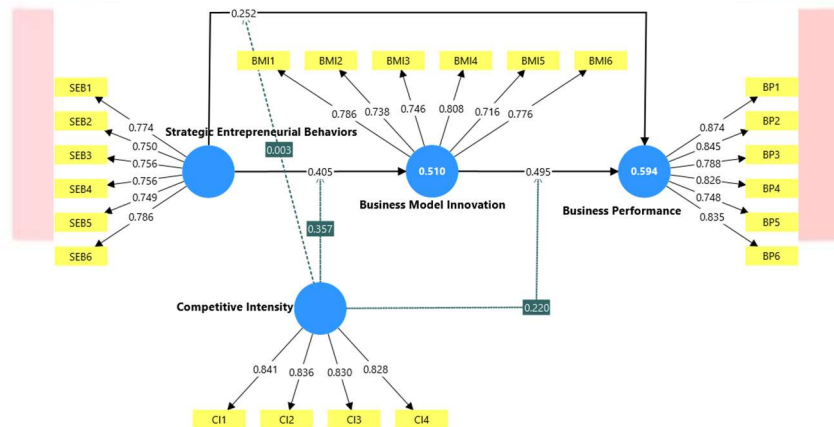
4.1 Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan pemilik atau pengelola UMKM halal di Kota Bandung yang kebanyakan bentuk usahanya perorangan (57,86%) dan telah beroperasi selama 1-3 tahun (51,43%), memiliki omset sebesar Rp50.000.000–Rp100.000.000 perbulan (46,43%) dengan jumlah karyawan sebanyak 5-19 orang (50%) dan memiliki sertifikat halal dengan kategori *self declare* (87,14%) selama 1-2 tahun (32,14%). Pemilik UMKM halal di Kota Bandung mendaftar sertifikasi halal dengan inisiatif pemilik usaha sendiri (53,5%). UMKM halal di Kota Bandung berada dalam lingkungan usaha yang kompetitif dengan jumlah pesaing sebanyak 3-10 pesaing (52,14%) dan target pasar mereka regional (30,71%). Secara umum, tanggapan responden terhadap 22 item pertanyaan kuesioner yang dibagikan, variabel

perilaku kewirausahaan strategis dengan persentase rata-rata sebesar 78%, inovasi model bisnis persentase rata-rata sebesar 74%, intensitas kompetisi persentase rata-rata sebesar 80%, dan kinerja bisnis persentase rata-rata sebesar 81% berada pada kategori baik hingga sangat baik, yang mengindikasikan bahwa pelaku UMKM halal telah memiliki kesadaran strategis dalam mengelola usahanya di tengah penerapan kebijakan wajib sertifikasi halal.

4.2 Hasil Uji Outer Model

Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai kualitas model pengukuran melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Pengujian ini mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.



Gambar 2. Hasil Uji Outer Model
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Pengujian outer model merupakan langkah pertama dalam memproses data menggunakan metode PLS.

4.2.1 Uji Validitas Konvergen

Rata-rata Varians yang Diekstraksi (AVE) dan nilai beban luar digunakan untuk menguji validitas konvergen. Terdapat bukti validitas konvergen untuk semua indikator di dalam setiap konstruk, karena nilai beban luarnya lebih dari 0,70. Selain itu, semua konstruk memiliki nilai AVE lebih dari 0,50, menunjukkan bahwa konstruk tersebut memberikan penjelasan yang memadai untuk variasi indikator.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Inovasi Model Bisnis	BMI1	0.786	0.581	Valid
	BMI2	0.738		Valid
	BMI3	0.746		Valid
	BMI4	0.808		Valid
	BMI5	0.716		Valid
	BMI6	0.776		Valid
Kinerja Bisnis	BP1	0.874	0.673	Valid
	BP2	0.845		Valid
	BP3	0.788		Valid
	BP4	0.826		Valid
	BP5	0.748		Valid
	BP6	0.835		Valid
Intensitas Kompetisi	CI1	0.841	0.695	Valid
	CI2	0.836		Valid
	CI3	0.83		Valid
	CI4	0.828		Valid
Perilaku Kewirausahaan Strategis	SEB1	0.774	0.581	Valid
	SEB2	0.75		Valid
	SEB3	0.756		Valid
	SEB4	0.756		Valid
	SEB5	0.749		Valid
	SEB6	0.786		Valid

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Kesuksesan perusahaan UMKM halal, inovasi dalam model bisnis, intensitas persaingan, dan perilaku kewirausahaan strategis semuanya diwakili oleh metrik yang digunakan dalam studi ini (Tabel 1), berdasarkan hasil pengolahan data. Nilai AVE lebih dari 0,50, sementara nilai beban faktor lebih dari 0,70. Kami menemukan bukti yang kuat tentang validitas konvergen di antara variabel-variabel studi.

4.2.2 Uji Validitas Diskriminan

Ada dua cara untuk memeriksa validitas diskriminatif: Cross Loading dan Kriteria Fornell-Larcker. Hasil pengujian menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk lain. Selain itu, nilai beban setiap indikator tertinggi dalam struktur yang dievaluasi, dibandingkan dengan konstruk lain.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan *Cross Loading*

	Business Model Innovation	Business Performance	Competitive Intensity	Strategic Entrepreneurial Behaviors
BMI1	0.786	0.554	0.352	0.35
BMI2	0.738	0.507	0.271	0.305
BMI3	0.746	0.491	0.278	0.322
BMI4	0.808	0.522	0.387	0.334
BMI5	0.716	0.497	0.473	0.411
BMI6	0.776	0.523	0.369	0.43
BP1	0.598	0.874	0.339	0.532
BP2	0.562	0.845	0.28	0.425
BP3	0.547	0.788	0.177	0.506
BP4	0.586	0.826	0.228	0.459
BP5	0.511	0.748	0.261	0.421
BP6	0.525	0.835	0.333	0.43
CI1	0.386	0.237	0.841	0.158
CI2	0.404	0.246	0.836	0.05
CI3	0.389	0.3	0.83	0.089
CI4	0.395	0.308	0.828	0.163
SEB1	0.353	0.491	0.05	0.774
SEB2	0.372	0.418	0.176	0.75
SEB3	0.312	0.411	0.085	0.756
SEB4	0.362	0.399	0.224	0.756
SEB5	0.32	0.39	-0.027	0.749
SEB6	0.435	0.463	0.117	0.786

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil uji cross-loading, struktur yang dievaluasi memiliki nilai beban tertinggi di semua indikator dibandingkan dengan proyek-proyek lain. Indikator-indikator tersebut secara akurat mencerminkan konstruksi yang sesuai, seperti yang terlihat di bawah ini. Oleh karena itu, model penelitian ini valid secara diskriminatif sesuai dengan persyaratan cross-loading.

Tabel 3. Hasil Uji Kriteria *Fornell-Larcker*

	Business Model Innovation	Business Performance	Competitive Intensity	Strategic Entrepreneurial Behaviors
Business Model Innovation	0.762			
Business Performance	0.678	0.82		
Competitive Intensity	0.472	0.329	0.834	
Strategic Entrepreneurial Behaviors	0.475	0.565	0.138	0.762

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Salah satu cara untuk menemukan nilai korelasi variabel laten adalah dengan membandingkan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ (Fornell-Larcker). Tidak boleh ada perbandingan baris atau kolom variabel laten ketika nilai Fornell-Larcker lebih kecil dari nilai korelasi. Jika hasilnya lebih baik, maka validitas diskriminan terpenuhi. Nilai korelasi lebih

rendah dari akar kuadrat dari rata-rata varians yang dijelaskan (AVE), seperti yang terlihat pada Tabel 4.16. Karena itu, validitas diskriminan terpenuhi.

4.2.3 Uji Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 4. Hasil Uji Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Business Model Innovation	Business Performance	Competitive Intensity	Strategic Entrepreneurial Behaviors	Competitive Intensity x Strategic Entrepreneurial	Competitive Intensity x Business Model Innovation
Business Model Innovation						
Business Performance	0.769					
Competitive Intensity	0.545	0.373				
Strategic Entrepreneurial Behaviors	0.546	0.638	0.177			
Competitive Intensity x Strategic Entrepreneurial	0.313	0.237	0.154	0.05		
Competitive Intensity x Business Model Innovation	0.038	0.296	0.295	0.252	0.38	

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Menggunakan pendekatan HTMT, kami memeriksa kembali setiap komponen model penelitian untuk validitas diskriminatif guna memastikan bahwa komponen-komponen tersebut secara tepat mewakili pemikiran yang beragam. Sebuah gagasan ilmu sosial dianggap memiliki validitas diskriminatif yang signifikan jika nilai HTMT-nya kurang dari 0,90. Berdasarkan Tabel 4, semua nilai HTMT kurang dari 0,90, yang berarti semua konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminatif metode HTMT.

4.2.4 Uji Reliabilitas

Kami berhasil melakukan pengujian reliabilitas dengan menganalisis nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Dengan nilai CR dan Cronbach's Alpha di atas 0.70, hasil pengujian menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi.

Tabel 5. Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Keterangan
Business Model Innovation	0.856	Reliabel
Business Performance	0.902	Reliabel
Competitive Intensity	0.854	Reliabel
Strategic Entrepreneurial Behaviors	0.856	Reliabel

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Anda dapat melihat bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk-konstruk ini dapat diandalkan dan konsisten, karena semua variabel model dalam Tabel 5 memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0.70. Pertama dalam daftar adalah variabel Kinerja Bisnis dengan nilai 0.902, diikuti oleh Inovasi dalam Model Bisnis dan Peran Kewirausahaan Strategis dengan nilai 0.856, dan terakhir namun tidak kalah pentingnya adalah Intensitas Persaingan. Karena itu, kita dapat melanjutkan ke fase berikutnya dari prosedur ini dengan keyakinan terhadap model.

Tabel 6. Nilai *Composite Reliability*

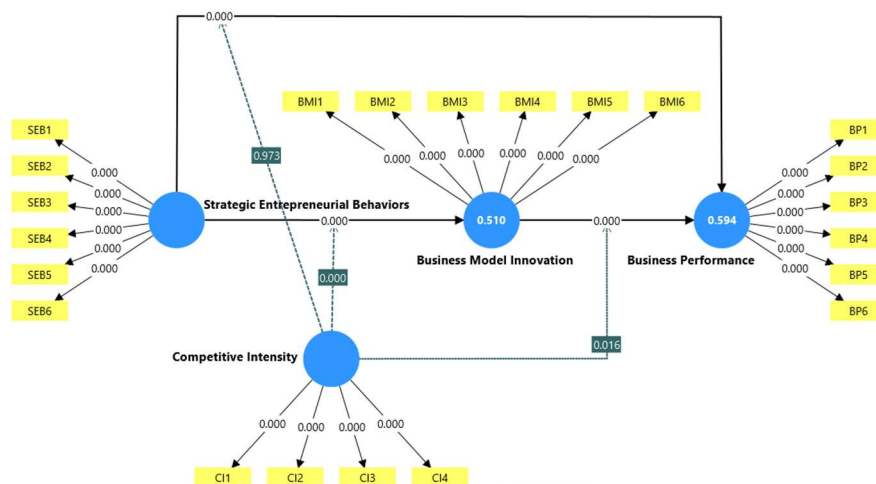
	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Keterangan
Business Model Innovation	0.857	0.892	Reliabel
Business Performance	0.905	0.925	Reliabel
Competitive Intensity	0.854	0.901	Reliabel
Strategic Entrepreneurial Behaviors	0.859	0.892	Reliabel

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Menurut Tabel 6, semua variabel model dianggap dapat diandalkan karena nilai reliabilitas kompositnya lebih dari 0,70. Angka ini menunjukkan adanya tingkat konsistensi yang tinggi dalam indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut. Inovasi Model Bisnis dan Peran Kewirausahaan Strategis masing-masing memiliki nilai 0.892 dan 0.901, sementara Kinerja Bisnis memiliki nilai reliabilitas komposit tertinggi sebesar 0.925. Selanjutnya, Intensitas Persaingan memiliki nilai 0.901. Konstruk model ini semua siap untuk analisis lebih lanjut karena semuanya telah lulus uji reliabilitas komposit.

4.3 Hasil Uji Inner Model

Untuk menentukan sejauh mana konstruksi dalam model penelitian saling terkait, dilakukan penilaian model internal.

Gambar 3. Hasil Bootstrapping
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

4.3.1 Gejala Multikolinearitas (VIF)

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)

Jalur Hubungan	VIF
Business Model Innovation -> Business Performance	2.092
Competitive Intensity -> Business Model Innovation	1.042
Competitive Intensity -> Business Performance	1.524
Competitive Intensity x Business Model Innovation -> Business Performance	1.392
Competitive Intensity x Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Model Innovation	1.022
Competitive Intensity x Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Performance	1.493
Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Model Innovation	1.021
Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Performance	1.521

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Setiap nilai VIF sepanjang jalur koneksi kurang dari 5, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 7. Hal ini membantah anggapan bahwa variabel independen dan jalurnya dapat terpengaruh oleh multikolinearitas atau berinteraksi satu sama lain.

4.3.2 Signifikansi dan Relevansi Hubungan

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)

	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Simpulan
Business Model Innovation -> Business Performance	0.495	0.074	6.672	0	Signifikan & Positif
Competitive Intensity -> Business Model Innovation	0.466	0.07	6.661	0	Signifikan & Positif
Competitive Intensity -> Business Performance	0.131	0.086	1.514	0.13	Tidak Signifikan
Competitive Intensity x Business Model Innovation -> Business Performance	0.22	0.092	2.408	0.016	Signifikan (Memperkuat)
Competitive Intensity x Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Model Innovation	0.357	0.089	3.987	0	Signifikan (Memperkuat)
Competitive Intensity x Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Performance	0.003	0.093	0.034	0.973	Tidak Signifikan
Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Model Innovation	0.405	0.074	5.477	0	Signifikan & Positif
Strategic Entrepreneurial Behaviors -> Business Performance	0.252	0.059	4.286	0	Signifikan & Positif

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, sebagian besar hubungan dalam model dinyatakan signifikan, dengan Inovasi Model Bisnis (BMI) sebagai determinan paling dominan dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM. Temuan menunjukkan bahwa peningkatan inovasi model bisnis berkontribusi secara substansial terhadap kinerja, sementara Perilaku Kewirausahaan Strategis (SEB) berperan penting baik secara langsung terhadap kinerja maupun dalam mendorong terbentuknya inovasi. Meskipun Intensitas Persaingan (CI) tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, variabel ini terbukti memperkuat hubungan antara inovasi model bisnis dan kinerja, serta hubungan antara perilaku kewirausahaan dan inovasi. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa dalam lingkungan persaingan yang kompetitif, sinergi antara perilaku kewirausahaan strategis dan inovasi model bisnis menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja UMKM.

4.3.3 R-Square (R^2)

Nilai R-squared adalah cara untuk mengukur seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen.

Tabel 9. Nilai R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Business Model Innovation	0.510	0.499
Business Performance	0.594	0.579

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Nilai R-squared sebesar 0.510 ditampilkan untuk variabel Inovasi Model Bisnis dalam Tabel 9. Hal ini berarti faktor-faktor lain mempengaruhi 49,0% variasi yang tersisa dalam inovasi model bisnis, sedangkan variabel-variabel independen dalam penelitian ini menjelaskan 51,0%. Dengan nilai R-squared sebesar 0.594 untuk variabel kinerja korporat, kita dapat melihat bahwa variabel lain menyumbang 40,6% dari variasi, sedangkan faktor-faktor independen yang dipertimbangkan menyumbang 59,4%. Dalam hal model penelitian, model-model ini melakukan pekerjaan yang layak dalam menggambarkan bagaimana model bisnis inovatif bekerja dan bagaimana perusahaan-perusahaan yang sukses beroperasi.

4.3.4 F-Square (F^2)

Nilai f-square adalah cara untuk mengukur pengaruh variabel eksternal terhadap variabel internal.

Tabel 10. Nilai *F-Square*

No.	Pengaruh	F-Square	Kriteria
1	BMI → BP	0.288	Pengaruh Sedang
2	CI → BMI	0.424	Pengaruh Besar
3	CI → BP	0.028	Pengaruh Kecil
4	SEB → BMI	0.327	Pengaruh Sedang
5	SEB → BP	0.103	Pengaruh Kecil
6	CI x SEB → BMI	0.236	Pengaruh Sedang
7	CI x SEB → BP	0.000	Tidak Ada Pengaruh
8	CI x BMI → BP	0.116	Pengaruh Kecil

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 10, dapat disimpulkan bahwa:

1. Inovasi “model bisnis memberikan pengaruh sedang terhadap kinerja bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,288.
2. Intensitas kompetisi memberikan pengaruh besar terhadap inovasi model bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,424.
3. Intensitas kompetisi memberikan pengaruh kecil terhadap kinerja bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,028.
4. Perilaku kewirausahaan strategis memberikan pengaruh sedang terhadap inovasi model bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,327.
5. Perilaku kewirausahaan strategis memberikan pengaruh kecil terhadap kinerja bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,103.
6. Interaksi antara intensitas kompetisi dan perilaku kewirausahaan strategis memberikan pengaruh sedang terhadap inovasi model bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,236.
7. Interaksi antara intensitas kompetisi dan perilaku kewirausahaan strategis tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,000.
8. Interaksi antara intensitas kompetisi dan inovasi model bisnis memberikan pengaruh kecil terhadap kinerja bisnis dengan nilai *F-Square* sebesar 0,116.

4.3.5 Predictive Power

Tabel 11. Hasil *Predictive Power*

No.	Pengaruh	F-Square	Kriteria
1	BMI → BP	0.288	Pengaruh Sedang
2	CI → BMI	0.424	Pengaruh Besar
3	CI → BP	0.028	Pengaruh Kecil
4	SEB → BMI	0.327	Pengaruh Sedang
5	SEB → BP	0.103	Pengaruh Kecil
6	CI x SEB → BMI	0.236	Pengaruh Sedang
7	CI x SEB → BP	0.000	Tidak Ada Pengaruh
8	CI x BMI → BP	0.116	Pengaruh Kecil

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)”

Nilai prediksi positif untuk semua variabel endogen, termasuk 0,464 untuk inovasi model bisnis dan 0,438 untuk kinerja bisnis, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai, berdasarkan hasil penilaian daya prediksi menggunakan PLS Predict. Dengan angka-angka ini, kita dapat melihat bahwa model dapat generalisasi dengan baik ke data non-sampel. Selain itu, untuk inovasi model bisnis dan kinerja perusahaan, nilai RMSE dan MAE menunjukkan tingkat kesalahan prediksi yang moderat, yang masih berada dalam rentang yang dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa model PLS-SEM memiliki daya prediksi yang baik dan mampu menggambarkan hubungan antara variabel-variabel saat diterapkan pada UMKM.

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis tersebut, kami menggunakan statistik t, nilai p, dan koefisien jalur. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar variabel dalam model studi dipengaruhi secara positif, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui proses mediasi dan moderasi.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis *Direct Effects*

HIPOTESIS	Hubungan Variabel		Patch Coefficient	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
H1	Perilaku kewirausahaan strategis mempengaruhi kinerja bisnis secara positif.	SEB → BP	0.252	4.286	0	Terima
H2	Perilaku kewirausahaan strategis mempengaruhi inovasi model bisnis secara positif.	SEB → BMI	0.405	5.477	0	Terima
H3	Inovasi model bisnis mempengaruhi kinerja bisnis secara positif.	BMI → BP	0.495	6.672	0	Terima

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Hasil uji coba ditampilkan dalam Tabel 8. Koefisien positif menunjukkan bahwa hubungan antara dua variabel bersifat unidirectional. Nilai sampel awal menjadi dasar kesimpulan ini. Untuk menilai pentingnya hubungan tersebut, nilai t-statistic dan p-value untuk setiap koefisien jalur dipertimbangkan. Menurut Hair et al. (2022), untuk uji dua ekor dianggap signifikan pada tingkat signifikansi 5%, nilai p harus kurang dari 0,05 dan statistik t harus lebih besar dari 1,96.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis *Specific Indirect Effects*

HIPOTESIS	Hubungan Variabel		Patch Coefficient	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
H4	Inovasi model bisnis memediasi hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan kinerja bisnis.	SEB → BMI → BP	0.200	3.858	0	Terima
H5	Intensitas kompetisi memoderasi hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan inovasi model bisnis.	CI x SEB → BMI	0.357	3.987	0	Terima
H6	Intensitas kompetisi memoderasi hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan kinerja bisnis.	CI x SEB → BP	0.003	0.034	0.973	Tolak
H7	Intensitas kompetisi memoderasi hubungan antara inovasi model bisnis dan kinerja bisnis.	CI x BMI → BP	0.22	2.408	0.016	Terima

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

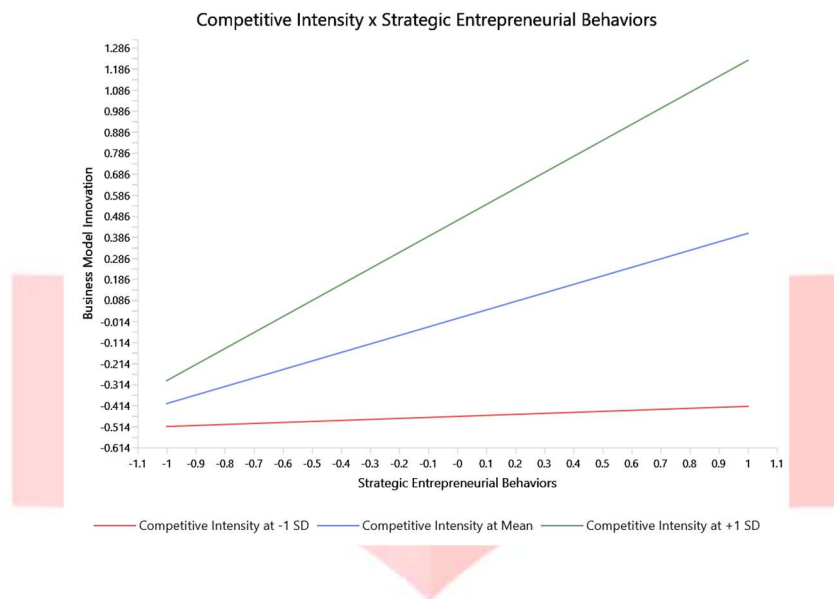
Hasil pengujian menunjukkan bahwa BMI berperan sebagai mediator dalam hubungan antara SEB dan BP (Kinerja Bisnis), dengan koefisien jalur sebesar 0.200, statistik T sebesar 3.858, dan nilai P sebesar 0.000. Hasil ini mendukung hipotesis H4, yang menyatakan bahwa aktivitas kewirausahaan strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan bahwa inovasi model bisnis merupakan kunci untuk mengarahkan efek tersebut.

Selain itu, temuan uji moderasi mendukung hipotesis H5, yang menyatakan bahwa hubungan antara Perilaku Kewirausahaan Strategis (SEB) dan Inovasi Model Bisnis (BMI) dimoderasi oleh Intensitas Persaingan (CI). Nilai p sebesar 0.000, statistik T sebesar 3.987, dan koefisien jalur sebesar 0.357. Temuan ini menunjukkan bahwa persaingan yang sengit dapat meningkatkan efek kewirausahaan strategis terhadap penciptaan model bisnis baru.

Meskipun intensitas persaingan (CI) tidak mengurangi korelasi antara perilaku kewirausahaan strategis (SEB) dan kinerja perusahaan (BP), namun juga tidak menghilangkannya. Hasil uji statistik mendukung hal ini, menunjukkan bahwa hipotesis H6 harus ditolak (koefisien jalur = 0,003, statistik T = 0,034, nilai p = 0,973). Dampak perilaku kewirausahaan strategis terhadap kesuksesan perusahaan, oleh karena itu, bersifat independen dari intensitas persaingan.

Korelasi antara Inovasi Model Bisnis (BMI) dan Kinerja Perusahaan (BP) sangat dimoderasi oleh Intensitas Persaingan (CI), seperti yang ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,220, statistik T 2,408, dan nilai P 0,016. Data ini mendukung konsep bahwa ide bisnis baru mendapatkan dorongan yang lebih besar dalam menghadapi persaingan yang sengit, yang mungkin membuat kita percaya bahwa hipotesis H7 benar.

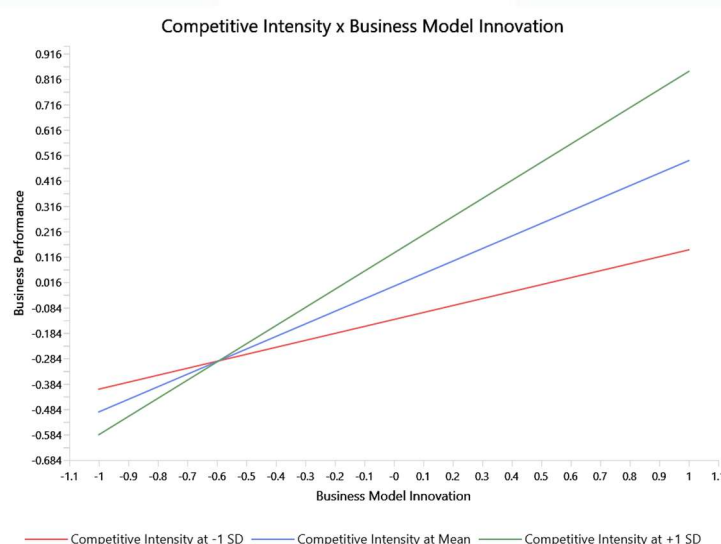
4.4.1 Grafik Simple Plot Pengaruh Moderasi



Gambar 4 Simple Plot Analysis

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Pengaruh moderasi intensitas persaingan terhadap hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan inovasi model bisnis dapat dilihat pada Gambar 4. Tingkat persaingan yang rendah menyebabkan peningkatan aktivitas kewirausahaan hanya menghasilkan peningkatan inovasi yang sangat kecil, sedangkan tingkat persaingan yang moderat membuat hubungan ini lebih jelas dan responsif. Ketika intensitas kompetisi berada pada level tinggi, pengaruh perilaku kewirausahaan terhadap inovasi terlihat paling kuat, tercermin dari kemiringan garis yang lebih curam. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa semakin ketat lingkungan persaingan, semakin besar efektivitas perilaku kewirausahaan strategis dalam mendorong UMKM untuk mengembangkan inovasi model bisnis.



Gambar 5 Simple Plot Analysis

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Grafik pada Gambar 4.8 menunjukkan bahwa Intensitas Kompetisi memperkuat hubungan antara Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis UMKM. Pada tingkat persaingan rendah, peningkatan inovasi hanya diikuti oleh kenaikan kinerja yang relatif terbatas, mengindikasikan bahwa dampak inovasi belum sepenuhnya terkonversi menjadi hasil bisnis yang optimal. Ketika intensitas kompetisi berada pada level moderat, pengaruh

inovasi terhadap kinerja menjadi lebih jelas dan signifikan. Sementara itu, pada kondisi persaingan tinggi, hubungan tersebut terlihat paling kuat, tercermin dari kemiringan garis yang paling curam, yang menegaskan bahwa dalam lingkungan kompetitif yang ketat, inovasi model bisnis menjadi faktor yang semakin krusial dalam mendorong peningkatan kinerja UMKM.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perilaku Kewirausahaan Strategis (SEB) memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis (BP) UMKM halal di Bandung. Nilai koefisien rute sebesar 0,252 didukung oleh nilai t-statistic 4,286 dan nilai p 0,000. Berdasarkan temuan ini, tampaknya aktivitas kewirausahaan strategis pemilik UMKM memiliki korelasi langsung dengan tingkat kesuksesan perusahaan yang dicapai oleh pemilik tersebut. Penelitian oleh Ramadan dkk. (2024) dan Susila dkk. (2023) mendukung Pandangan Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View) dan konsep Kewirausahaan Strategis (Ireland dkk., 2003), sedangkan hasil ini memberikan kredibilitas pada pandangan sebaliknya.

4.5.2 Pengaruh Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Inovasi Model Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perilaku Kewirausahaan Strategis (SEB) memiliki efek positif dan signifikan secara statistik terhadap Inovasi Model Bisnis (BMI) (nilai p 0,000, statistik t 5,477, dan koefisien jalur 0,405). Temuan ini menunjukkan bahwa pemilik usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang berorientasi pada peluang dan berpikir strategis lebih cenderung mengubah strategi bisnis mereka. Hasil penelitian ini mendukung temuan studi-studi sebelumnya, termasuk Resource-Based View, Strategic Entrepreneurship, Ramadan dkk. (2024), dan Clausen & Molden (2024).

4.5.3 Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Kinerja Bisnis

Hasil menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis (BMI) memiliki dampak yang signifikan terhadap Kinerja Bisnis (BP), dengan nilai p sebesar 0.000, nilai t-statistik sebesar 6.672, dan nilai koefisien jalur sebesar 0.495. Usaha kecil dan menengah (UKM) yang dapat meningkatkan proses internal dan struktur organisasinya lebih mungkin berhasil dalam jangka panjang, menurut studi ini. Wang dkk. (2023) dan Yan dkk. (2022) juga menemukan hasil serupa, yang mendukung pandangan Teece (2010) dan konsep Kapabilitas Dinamis.

4.5.4 Peran Mediasi Inovasi Model Bisnis

Kami menemukan bahwa Inovasi Model Bisnis (BMI) secara signifikan memoderasi hubungan antara Perilaku Wirausaha Strategis (SEB) dan Kinerja Bisnis (BP). Nilai t-statistik sebesar 3.858 dan nilai p sebesar 0.000 terkait dengan nilai dampak tidak langsung sebesar 0.200. Temuan ini menunjukkan bahwa aktivitas wirausaha strategis memiliki dampak yang semakin besar terhadap kinerja korporat seiring dengan upaya organisasi untuk merombak model bisnis mereka. Hasil dari Chung et al. (2024) dan Ramadan et al. (2024) mendukung kesimpulan ini, yang sejalan dengan kerangka kerja Kapabilitas Strategis, Pandangan Berbasis Sumber Daya, dan Kewirausahaan Strategis (2024).

4.5.5 Moderasi Intensitas Kompetisi pada Hubungan SEB–BMI

Dengan nilai koefisien jalur interaksi sebesar 0.357, nilai t-statistik sebesar 3.987, dan nilai p sebesar 0.000, terbukti bahwa Intensitas Persaingan (CI) secara signifikan memoderasi hubungan antara Perilaku Kewirausahaan Strategis (SEB) dan Inovasi Model Bisnis (BMI). Perilaku kewirausahaan strategis memiliki dampak yang lebih besar dalam mendorong inovasi model bisnis ketika persaingan intens, menurut studi-studi ini. Baik Hipotesis Kapabilitas Dinamis maupun studi yang dilakukan oleh Ramadan dkk. (2024) didukung oleh temuan-temuan ini.

4.5.6 Moderasi Intensitas Kompetisi pada Hubungan SEB–BP

Berdasarkan hasil tes, yang menunjukkan bahwa Intensitas Persaingan (CI) tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara Perilaku Kewirausahaan Strategis (SEB) dan Kinerja Bisnis (BP), koefisien jalur interaksi adalah 0,003, statistik t adalah 0,034, dan nilai p adalah 0,973. Temuan ini menyarankan bahwa pengaruh aktivitas kewirausahaan strategis terhadap kinerja bisnis bersifat independen dari tingkat persaingan. Hasil ini mendukung Pandangan Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View), sebuah strategi yang memprioritaskan kemampuan internal.

4.5.7 Moderasi Intensitas Kompetisi pada Hubungan BMI–BP

Dengan nilai koefisien jalur interaksi sebesar 0.220, nilai t-statistik sebesar 2.408, dan nilai p sebesar 0.016, terbukti bahwa Intensitas Persaingan (CI) secara signifikan memoderasi hubungan antara Inovasi Model Bisnis (BMI) dan Kinerja Bisnis (BP). Hasil ini menunjukkan bahwa UMKM halal menyadari bahwa inovasi model bisnis merupakan kunci untuk berhasil di pasar yang sangat kompetitif. Temuan ini didukung oleh penelitian Komariah dkk. (2022) dan Ramadan dkk. (2024), serta sejalan dengan Teori Kapabilitas Dinamis dan Lima Kekuatan Porter.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menganalisis hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis, inovasi model bisnis, dan kinerja pada perusahaan mikro, kecil, dan menengah (UMKM) halal di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk menganalisis data dari 140 responden. Sebagai faktor moderator, penelitian ini juga mempertimbangkan tingkat persaingan. Perilaku kewirausahaan strategis dan inovasi model bisnis keduanya menunjukkan hasil yang baik, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa persaingan sangat ketat dan kinerja bisnis sangat baik. Menurut penelitian, perilaku kewirausahaan strategis memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kesuksesan perusahaan serta inovasi model bisnis. Inovasi model bisnis juga terbukti secara signifikan meningkatkan hasil keuangan. Selain itu, inovasi model bisnis bertindak sebagai perantara antara perilaku kewirausahaan strategis dan kesuksesan perusahaan, menunjukkan bahwa BMI adalah kunci untuk memaksimalkan strategi kewirausahaan dalam hal kinerja. Meskipun tidak ada korelasi langsung antara perilaku kewirausahaan strategis dan kinerja perusahaan, penelitian menunjukkan bahwa intensitas persaingan memperkuat dampak keduanya terhadap kinerja perusahaan. Persaingan yang intens adalah faktor eksternal yang meningkatkan efektivitas inovasi dalam kesuksesan UMKM halal, sementara kewirausahaan strategis adalah kemampuan internal yang esensial untuk mendorong inovasi. Kewirausahaan strategis, pendekatan berbasis sumber daya, dan kemampuan dinamis adalah aliran pemikiran yang didukung oleh hasil penelitian ini; aliran pemikiran ini menekankan pentingnya memanfaatkan kekuatan internal sambil tetap adaptif terhadap perubahan eksternal di pasar.

Berdasarkan temuan penelitian, pelaku UMKM halal di Kota Bandung disarankan untuk terus mengembangkan perilaku kewirausahaan strategis, khususnya dalam aspek proaktivitas, orientasi peluang, dan keberanian mengambil keputusan strategis agar lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan regulasi halal. Selain itu, UMKM perlu secara bertahap melakukan inovasi model bisnis melalui pembaruan proses produksi, diversifikasi produk, optimalisasi pemasaran digital, serta penguatan kemitraan dengan pemasok dan mitra yang tersertifikasi halal. Mengingat tingginya tingkat persaingan, pelaku usaha juga disarankan untuk melakukan evaluasi usaha secara berkala, memperkuat diferensiasi berbasis kehalalan dan kepercayaan konsumen, serta meningkatkan kemampuan manajerial, khususnya dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan. Agar sertifikasi halal dapat digunakan sebagai sumber nilai tambah dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, pemerintah daerah dan lembaga pendukung UMKM diharapkan tidak hanya fokus pada sertifikasi halal. Mereka juga harus memberikan bantuan terintegrasi dalam penguatan strategi bisnis dan inovasi model bisnis.

Penelitian lebih lanjut sebaiknya menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang proses pengambilan keputusan strategis dan inovasi model bisnis. Studi ini masih memiliki keterbatasan secara teoritis karena menggunakan data yang didasarkan pada persepsi responden. Selain mengungkap pentingnya inovasi model bisnis sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), hasil penelitian ini membuka jalan bagi penelitian masa depan tentang kewirausahaan strategis sebagai kompetensi organisasi rather than hanya orientasi perilaku. Selain itu, disarankan agar penelitian tambahan menyelidiki bagaimana faktor eksternal seperti dinamika pasar, adopsi teknologi, dan dukungan institusional berinteraksi dengan perilaku kewirausahaan strategis, inovasi model bisnis, serta kerangka kerja Resource-Based View dan Dynamic Capabilities. Hal ini akan memperkaya pengembangan teori terkait UMKM halal.

VI. REFERENCES

- Alamsyah, M. I., Rahayu, A., Gaffar, V., Wibowo, L. A., Puguh, S., Triono, H., & Mohd-Yusoff, Y. (2025). Sustainability Business Performance in Shopping-Mall in Indonesia: The Role of Ambidexterity Orientation with Mediating Effects of Strategic Flexibility and Distinctive Advantage. *INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED BUSINESS RESEARCH*, 2025(1), 1–23. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v7io1.520>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BPJPH. (2025, January 8). Sempat Ditolak, Produk UMK ini Tembus Pasar Ekspor setelah Bersertifikat Halal. *Bpjph.Halal.Go.Id*.
- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting, from Technology. *Harvard Business School Press*.
- Chung, K. W., Chiu, W., Chen, G., & Liu, K. P. (2024). Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Global Information Management*, 32(1). <https://doi.org/10.4018/JGIM.350191>
- Clausen, T. H., & Molden, L. H. (2024). Managerial ties, external resources, and business model innovation: Interplay and mediation analysis. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3164–3190. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2293910>
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Creswell, J. (2015). *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif* (5th ed.). Pustaka Belajar.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. David. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Darmawan, D., Fuady, A. H. R., Mardikaningsih, R., & Retnowati, E. (2022). Tiga Pilar Sukses: Perilaku Kewirausahaan, Etika Bisnis, dan Modal Sosial Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 185–192. <https://doi.org/10.47065/tin.v3i5.4112>
- Dasuki, Rima. E. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 447–454. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *GLOBAL EDITION STRATEGIC MANAGEMENT A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases 17 th Edition*.
- DinarStandard. (2025). *State of the Global Islamic Economy Report 2024/2025*. https://www.dinarstandard.com/post/sgier-2024-25?utm_source=chatgpt.com
- DISKUK JABAR. (2024, May 15). 1000 Pelaku UMKM Jabar Dapat Sertifikat Halal. *Diskuk.Jabarprov.Go.Id*.

- <https://diskuk.jabarprov.go.id/berita-diskuk-jabar/1000-pelaku-umkm-jabar-dapat-sertifikat-halal>
- DJBP Kemenkeu. (2024, October 8). Tujuh Tahun Mendukung Usaha Mikro Bertumbuh: Evaluasi dan Tantangan. *Pip.Kemenkeu.Go.Id*.
- Dressler, M. (2023). Generic strategic profiling of entrepreneurial SMEs – environmentalism as hygiene factor. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(1), 121–150. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00809-2>
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Febriani, A. R. (2025, January 30). Pelaku UMK Setelah Produknya Bersertifikat Halal, Bisa Tembus Pasar Ekspor. *Detik.Com*.
- Fitriani, N. (2025, May 28). Tantangan UMKM Jabar Hingga Strategi Bertahan di Era Digital. *Opentdata.Jabarprov.Go.Id*. <https://opentdata.jabarprov.go.id/id/artikel/tantangan-umkm-jabar-hingga-strategi-bertahan-di-era-digital>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Ghobadian, A., & Galleary, D. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121–163. <https://doi.org/10.1108/01443579710158023>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Yoga Pratama.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (3rd ed.). SAGE.
- Hair, J. F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2014). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research*. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hidayat, A. N. (2023, January 30). Artikel KPKNL Medan. *Djkn.Kemenkeu.Go.Id*.
- Ichsan Hadjri, M., Perizade, B., Farla, W., Santati, P., & Sestri Musdalifah, F. (n.d.). *Kapabilitas Dinamik, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Inovasi: Studi Empiris dalam Pengembangan Industri Halal di Sumatera Selatan Selama Pandemi Covid-19*. Muhammad Ichsan Hadjri. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/index>
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi* (D.

Sumayyah, Ed.; 1st ed.). PT Refika Aditama.

Indrawati. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Informasi dan Komunikasi* (Rachmi, Ed.; 1st ed.). PT Refika Aditama.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1251854>

KADIN INDONESIA. (2025). UMKM Indonesia. *Kadin.Id*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Komariah, N. S., Nursal, M. F., & Rianto, M. R. (2022). Pengaruh Inovasi dan Media Sosial terhadap Kinerja UMKM Makanan Halal di Kota Bekasi Utara. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(2), 2247. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i2.5957>

Koskey, K. L. K., May, T. A., Fan, Y., "Kate," Bright, D., Stone, G., Matney, G., & Bostic, J. D. (2023). Flip it: An exploratory (versus explanatory) sequential mixed methods design using Delphi and differential item functioning to evaluate item bias. *Methods in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.metip.2023.100117>

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334–344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851>

Kristinawati, D., Hidajat Tjakraatmadja, J., Bisnis, S., Manajemen, D., & Bandung, I. T. (2017). *JURNAL MANAJEMEN INDONESIA EXPLORATIVE CONCEPTUAL STUDIES CONCERNING DYNAMIC CAPABILITY RELATIONSHIPS WITH COMPANY PERFORMANCE*.

Lew, Y. K., Zahoor, N., Donbesuur, F., & Khan, H. (2023). Entrepreneurial alertness and business model innovation in dynamic markets: international performance implications for SMEs. *R and D Management*, 53(2), 224–243. <https://doi.org/10.1111/radm.12558>

Maudi, H., Nuha, F. J., Muharam, H. A., Marlina, L., Studi, P., Syariah, E., & Agama, F. (2025). Pengaruh Sertifikasi Halal Terhadap Pendapatan Penjualan Produk Pangan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 226–232. <https://doi.org/10.62017/merdeka>

Meldona, Soetjipto, B. E., Utaberta, N., Wardoyo, C., & Hermawan, A. (2023). Innovation capability and risk attitude mediate the effects of knowledge management and financial literacy on MSME performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(4), 194–214. <https://doi.org/10.18488/35.v10i4.3555>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

OJK. (2025, September 9). *UMKM Mendunia: Strategi Peningkatan Skala Bisnis Menembus Pasar Nasional dan Internasional*. https://institute.ojk.go.id/ojk-institute/id/capacitybuilding/upcoming/4941/umkm-mendunia-strategi-peningkatan-skala-bisnis-menembus-pasar-nasional-dan-internasional#_ftn1

OPEN DATA JABAR. (2025a). *Proyeksi Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota dan Kategori Usaha di Jawa Barat*. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/proyeksi-jumlah-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-berdasarkan-kabupatenkota-dan-kategori-usaha-di-jawa-barat>

- OPEN DATA JABAR. (2025b). *Proyeksi Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota di Jawa Barat*. Proyeksi Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota di Jawa Barat
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Prawiro, A., & Fathudin. (2023). Challenges in the Halal Industry Ecosystem: Analyzing the Halal Certification Process for Micro, Small, and Medium Enterprises in Lombok, West Nusa Tenggara. *Mazahib Jurnal Pemikiran Hukum Islam*, 22(2), 431–484. <https://doi.org/10.21093/mj.v22i2.7010>
- Purnama, K., Putri¹, P., Andayani², S., & Mulyati³, D. J. (2024). PENGARUH KARAKTER WIRAUSAHA DAN INNOVATION CAPABILITY TERHADAP KINERJA USAHA PADA UMKM DI SENTRA WISATA KULINER KEPUTIH. In *Jurnal Dinamika Administrasi Bisnis* | (Vol. 9, Issue 2).
- Putra, B. S. P., & Putri, M. K. P. (2024). Pengaruh Orientasi Inovasi Terhadap Kinerja Usaha Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Bandung. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(12). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i12.4399>
- Rahmatulloh, I., Noviaristanti, S., & Awaluddin, M. (2024). INDUSTRY 4.0 READINESS AND ROADMAP IN FOOD INDUSTRY: INSIGHTS FROM INDONESIAN MANUFACTURING ENTERPRISES USING EXPLANATORY SEQUENTIAL MIXED-METHOD DESIGN. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(02). <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i2.1023>
- Ramadan, J., Alzubi, A., & Khadem, A. (2024). The Impact of Strategic Entrepreneurship Behaviors on Business Performance in Turkish SMES: The Role of Business Model Innovation and Competitive Intensity. *Sustainability (Switzerland)*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/su16188035>
- Ramadhan, M. R., & Alamsyah, M. I. (2025). PENGARUH PERILAKU KEWIRAUSAHAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA BISNIS PADA UKM COFFEE SHOP DI KOTA BANDUNG: PERAN INOVASI MODEL BISNIS DAN INTENSITAS KOMPETISI.
- Rani. (2025, October 12). Kunjungan Wisatawan ke Kota Bandung Naik Sigifikan, Kuliner Jadi Favorit. *Jabarprov.Go.Id*. <https://www.jabarprov.go.id/berita/kunjungan-wisatawan-ke-kota-bandung-naik-sigifikan-kuliner-jadi-favorit-21455>
- Rismayani, R., Manuel, B., & Latifah, U. (2022). The Influence of Strategic Innovation Management on Firm Innovation Performance in the Indonesia mid-size Telecommunication Industry. *F1000Research*, 11, 956. <https://doi.org/10.12688/f1000research.121673.1>
- Rismayani, R., Wahyuningtyas, R., & Disastra, G. M. (2021). Resource-based framework for assessing cooperative institutional's global competitiveness as small medium enterprise (SME). *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 1436–1448. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1723>
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149–159.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). WILEY. www.wileypluslearningspace.com

- Storey, D. J. (2016). *Understanding The Small Business Sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315544335>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed., Vol. 29). Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Studi Kasus (Pendekatan: Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi)*. Alfabeta.
- Susila, H., Suyaman, D. J., Gw, S. H., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Karawang, U. S. (2023). *THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES ON BUSINESS PERFORMANCE (Study at PT. Sanjaya Rezeki Mas Karawang) PENGARUH KAPABILITAS ORGANISASI TERHADAP KINERJA BISNIS (Studi Pada PT. Sanjaya Rezeki Mas Karawang)*.
- Tambunan, P. C., & Triono, S. P. H. (2025). The effect of entrepreneurial strategy, offered value, and innovation ambidexterity on new technology-based firm performance. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(1), 2026078. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026078>
- Tambunan, T. T. H. (2009). *UMKM di Indonesia* (1st ed.). Ghalia Indonesia.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Triono, S. P. H., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Alamsyah, A. (2024). The Impact of Entrepreneurial Strategy on the Firm Performance of Indonesian Technology Startups. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 84-104. <https://doi.org/10.25124/jmi.v24i1.7303>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15119020>
- Yan, J., Abd Rahman, A., & Tong, T. (2022). Citation: *Research on the Impact of BMI on Enterprise Performance Based on the Antecedence of Risk Perception*. <https://doi.org/10.3390/su>
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>