

Pengaruh *innovative human resource practices* dan *innovation capabilities* terhadap kinerja UMKM *food & beverage* di Kota Bogor melalui *competitive advantage* sebagai variabel mediasi

Nurfajar Pancaraksa Andharesta*, Desti Ranihusna

Universitas Negeri Semarang

*Email korespondensi: nurfajarmanajemen@students.unnes.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of Innovation in Human Resource Practice and Innovation Capabilities. This study examines how Innovative Human Resource Practices (IHRPs) and Innovation Capabilities contribute to the performance of Food and Beverage SMEs in Bogor City through Competitive Advantage. The specific gap concerns how these two internal resources and capabilities are translated into performance, as prior research has commonly positioned them in a sequential relationship rather than as parallel antecedents of Competitive Advantage and performance. A quantitative explanatory design with a cross-sectional approach was employed. Data were collected from 100 SME owners or managers selected through purposive sampling and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4. The direct effects show that Competitive Advantage had the strongest effect on SME performance ($\beta = 0.386$), followed by Innovation Capabilities ($\beta = 0.346$) and IHRPs ($\beta = 0.212$). Both IHRPs and Innovation Capabilities also significantly strengthened Competitive Advantage. More importantly, Competitive Advantage partially mediated the effects of IHRPs ($\beta = 0.145$) and Innovation Capabilities ($\beta = 0.159$) on SME performance, indicating complementary direct and indirect pathways. The study contributes by positioning IHRPs and Innovation Capabilities as parallel internal antecedents and identifying Competitive Advantage as their shared conversion mechanism. These findings clarify how internal resources and capabilities are transformed into stronger business performance by first being translated into a distinctive competitive position.

Keywords: *competitive advantage; innovative human resource practices; innovation capabilities; mediation; SME performance*

10.26740/jim.v14n3.p614-635 <https://doi.org/10.26740/jim.v14n3.p614-635>

Received: March 17, 2026; Revised: May 22, 2026; Accepted: July 1, 2026; Available online: August 19, 2026
Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia melalui kontribusinya terhadap penciptaan lapangan kerja dan aktivitas ekonomi nasional (Tambunan, 2023). Kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional mencapai lebih dari 60 persen, dengan jumlah lebih dari 64 juta unit usaha yang mampu menyerap sekitar 97 persen tenaga kerja nasional. Besarnya kontribusi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan UMKM tidak hanya berkaitan dengan pertumbuhan jumlah unit usaha, tetapi juga dengan kemampuan pelaku usaha dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja bisnisnya (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2025).

Salah satu sektor UMKM yang menunjukkan perkembangan pesat adalah sektor *Food and Beverage* (F&B). Berdasarkan hasil Survei Penyediaan Makanan dan Minuman (VREST 2025), jumlah usaha penyediaan makanan dan minuman di Indonesia pada tahun 2024 mencapai 5,28 juta usaha, meningkat 8,71% dibandingkan tahun 2023. Dari jumlah tersebut, 2,51 juta usaha (47,59%) merupakan restoran dan rumah makan, 1,75 juta usaha (33,12%) merupakan kedai makanan dan minuman, rumah

minum/kafe, bar, dan sejenisnya, 724,60 ribu usaha (13,73%) merupakan usaha penyediaan makanan dan minuman keliling, sedangkan 293,25 ribu usaha (5,56%) bergerak pada jasa boga (BPS, 2025). Besarnya jumlah pelaku usaha tersebut menunjukkan potensi ekonomi sektor F&B sekaligus mencerminkan tingginya intensitas persaingan. Pelaku UMKM tidak hanya dituntut untuk mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, tetapi juga perlu melakukan pembaruan pada produk, proses, pelayanan, dan pengelolaan usaha agar memiliki nilai yang berbeda dibandingkan dengan pesaing. Dengan demikian, kemampuan mengembangkan inovasi dan membangun keunggulan bersaing menjadi semakin penting untuk mempertahankan kinerja UMKM F&B.

Perkembangan sektor *Food and Beverage* juga tercermin di Kota Bogor yang memiliki aktivitas perdagangan, pariwisata, dan kuliner yang tinggi. Posisi Kota Bogor sebagai salah satu kota penyangga DKI Jakarta sekaligus destinasi wisata di Jawa Barat memberikan peluang pasar bagi usaha makanan dan minuman (BPS Kota Bogor, 2024). Berdasarkan data Sistem Operasional Layanan Usaha dan Sarana Promosi (SOLUSI) Kota Bogor, terdapat 1.242 UMKM sektor makanan yang terdaftar di Kota Bogor (Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor, 2026). Jumlah tersebut menunjukkan besarnya aktivitas usaha pada sektor makanan sekaligus menggambarkan lingkungan persaingan yang menuntut pelaku UMKM untuk mampu mengelola sumber daya dan kapabilitas internal secara efektif.

Fenomena kinerja UMKM di Kota Bogor menunjukkan perkembangan secara agregat, tetapi capaian antarpelaku usaha belum tentu berlangsung secara seragam. Data Open Data Kota Bogor menunjukkan bahwa peningkatan rata-rata omzet usaha mikro merupakan salah satu indikator yang dipantau selama periode 2022–2024 (Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor, 2024). Kaitannya dengan UMKM kuliner di Kota Bogor, Devi *et al.* (2024) juga menemukan bahwa kemampuan usaha dan motivasi usaha berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan usaha. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peluang pasar yang sama tidak secara otomatis menghasilkan tingkat keberhasilan yang sama karena setiap UMKM memiliki kemampuan internal yang berbeda dalam mengelola dan mengembangkan usahanya. Oleh karena itu, persoalan penting yang perlu dijelaskan tidak hanya berkaitan dengan besarnya peluang pasar, tetapi juga dengan bagaimana sumber daya dan kapabilitas internal UMKM dapat menghasilkan kinerja usaha yang lebih tinggi.

Salah satu kemampuan internal yang penting untuk menghadapi kondisi tersebut adalah *Innovation Capabilities*. *Innovation Capabilities* menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide, produk, layanan, proses, maupun pendekatan baru yang menghasilkan nilai bagi pelanggan dan perusahaan. Dalam konteks UMKM, kapabilitas inovasi membantu perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, mengembangkan produk dan proses, serta meningkatkan daya saing usaha (Saunila, 2020). Azeem *et al.* (2021) juga menunjukkan bahwa inovasi organisasi memiliki keterkaitan dengan pembentukan *Competitive Advantage*. Bagi UMKM F&B, kemampuan tersebut menjadi semakin relevan karena perubahan selera konsumen, kemunculan tren produk baru, perkembangan saluran pemasaran digital, serta tingginya kemungkinan produk dan layanan ditiru oleh pesaing menuntut pelaku usaha untuk terus melakukan pembaruan.

Selain kapabilitas inovasi, pengelolaan sumber daya manusia juga menjadi bagian penting dari kemampuan internal UMKM. Dalam penelitian ini, pengelolaan tersebut dikaji melalui *Innovative Human Resource Practices* (IHRP), yaitu praktik pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan secara inovatif untuk membangun kompetensi, kreativitas, keterlibatan, dan kemampuan adaptasi karyawan. Praktik tersebut dapat diwujudkan melalui rekrutmen yang mendukung inovasi, pengembangan kompetensi, pelatihan, sistem penghargaan terhadap kreativitas, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Malik *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki keterkaitan strategis dengan inovasi organisasi. Bagi UMKM F&B, praktik tersebut menjadi penting karena karyawan terlibat secara langsung dalam proses produksi, pelayanan, dan interaksi dengan konsumen, sehingga kualitas pengelolaan sumber daya manusia dapat memengaruhi kemampuan usaha dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.

Berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada kepemilikan sumber daya, tetapi juga pada karakteristik dan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya tersebut untuk menciptakan posisi yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Ferreira *et al.* (2022) menunjukkan bahwa karakteristik sumber daya berupa *value*, *rareness*, dan *imitability* berkaitan dengan pembentukan *Competitive Advantage* dan selanjutnya dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja UKM. Dalam konteks UMKM, El Namar *et al.* (2025) juga menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya internal, khususnya sumber daya manusia dan modal sosial, dapat memperkuat *Competitive Advantage*, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, sumber daya dan kapabilitas internal tidak cukup hanya dimiliki, tetapi juga perlu dimanfaatkan dan dikonversi menjadi keunggulan yang memberikan nilai bagi perusahaan dan pelanggan (El Namar *et al.*, 2025; Ferreira *et al.*, 2022).

Argumentasi tersebut mendasari penempatan *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities* merepresentasikan kemampuan internal perusahaan, sedangkan kinerja merupakan hasil yang dicapai dari pemanfaatan kemampuan tersebut. *Competitive Advantage* menjadi mekanisme yang menjembatani keduanya ketika kemampuan internal berhasil diterjemahkan menjadi kualitas, biaya, kecepatan pelayanan, respons pasar, maupun inovasi yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. El Namar *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, sedangkan Kiyabo dan Isaga (2020) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berperan penting dalam pencapaian kinerja UMKM. Oleh karena itu, UMKM dapat memiliki sumber daya manusia yang baik dan kapabilitas inovasi yang tinggi, tetapi dampaknya terhadap kinerja akan semakin kuat ketika kedua kemampuan tersebut mampu menciptakan posisi bersaing yang bernilai di pasar.

Penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara praktik sumber daya manusia inovatif, kapabilitas inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja UMKM. Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) menemukan bahwa *innovations in human resource practices* berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Capabilities*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage* maupun kinerja UMKM. Sebaliknya, *Innovation Capabilities* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage* dan kinerja UMKM, sedangkan *Competitive Advantage* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam penelitian Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023), manfaat praktik sumber daya manusia inovatif terhadap kinerja terutama berlangsung melalui pembentukan *Innovation Capabilities* dan *Competitive Advantage*. Nguyen dan Dao (2023) juga menunjukkan bahwa pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan dapat berlangsung melalui mekanisme inovasi.

Meskipun menggunakan konstruk yang serupa, penelitian ini memiliki perbedaan struktural dengan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023). Penelitian terdahulu menempatkan praktik sumber daya manusia inovatif sebagai variabel hulu yang juga membentuk *Innovation Capabilities*. Sebaliknya, penelitian ini tidak menempatkan *Innovative Human Resource Practices* sebagai anteseden dari *Innovation Capabilities*, melainkan memperlakukan *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities* sebagai dua anteseden yang sejajar (*parallel antecedents*). Struktur tersebut memungkinkan penelitian ini menguji kontribusi masing-masing kemampuan internal terhadap *Competitive Advantage* dan kinerja UMKM melalui jalurnya masing-masing.

Perbedaan tersebut penting karena Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) menemukan bahwa pengaruh langsung praktik sumber daya manusia inovatif terhadap *Competitive Advantage* dan kinerja tidak signifikan. Hasil tersebut menyisakan pertanyaan apakah praktik sumber daya manusia yang inovatif hanya mampu meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu membentuk *Innovation Capabilities*, atau dapat secara mandiri menciptakan *Competitive Advantage* dan meningkatkan kinerja usaha. Penelitian ini menjawab celah tersebut dengan menguji *Competitive Advantage* secara langsung sebagai mediator pada hubungan *Innovative Human Resource Practices* terhadap kinerja tanpa menempatkan *Innovation Capabilities* sebagai mediator pada jalur tersebut. Pada saat yang sama, penelitian ini menguji mekanisme yang sama pada hubungan *Innovation Capabilities* terhadap kinerja UMKM.

Dengan demikian, *research gap* penelitian ini tidak hanya didasarkan pada masih terbatasnya penelitian yang menggunakan keempat variabel tersebut, melainkan juga pada belum tuntasnya penjelasan mengenai struktur hubungan yang mengubah kemampuan internal UMKM menjadi kinerja usaha. Kebaruan penelitian terletak pada *re-specification* model dengan menempatkan *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities* sebagai dua anteseden sejajar serta menguji *Competitive Advantage* sebagai mekanisme mediasi secara terpisah pada masing-masing hubungan terhadap kinerja. Oleh karena itu, perbedaan penelitian ini dengan Wongsansukcharoen dan Thaweeipaiboonwong (2023) selain terletak pada konteks Thailand dan Kota Bogor juga pada struktur hubungan dan mekanisme mediasi yang diuji. Konteks UMKM F&B Kota Bogor digunakan sebagai konteks empiris untuk menguji mekanisme tersebut pada sektor yang memiliki persaingan tinggi dan perubahan preferensi konsumen yang relatif cepat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities* terhadap kinerja UMKM *Food and Beverage* di Kota Bogor, baik secara langsung maupun melalui *Competitive Advantage*, serta menganalisis peran *Competitive Advantage* dalam menjembatani kemampuan internal UMKM terhadap pencapaian kinerja usaha.

Kajian Pustaka

Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa perbedaan kinerja antarorganisasi dapat bersumber dari perbedaan sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki serta kemampuan organisasi dalam memanfaatkannya. Sumber daya yang memiliki nilai strategis, relatif langka, sulit ditiru, dan didukung oleh kemampuan organisasi dapat menjadi dasar terbentuknya *competitive advantage*. Ferreira *et al.* (2022) menunjukkan bahwa karakteristik *value*, *rareness*, dan *imitability* dari sumber daya dan kapabilitas berhubungan dengan *competitive advantage*, yang selanjutnya berkaitan dengan kinerja UMKM. Temuan tersebut menegaskan bahwa kepemilikan sumber daya saja belum cukup apabila perusahaan tidak mampu menggunakannya untuk menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing.

Jika dikaitkan dengan UMKM, sumber daya strategis tidak hanya berupa aset berwujud, tetapi juga mencakup sumber daya manusia, pengetahuan, kemampuan inovasi, dan berbagai kapabilitas organisasi. Chaudhuri *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kombinasi sumber daya dan kapabilitas membantu UMKM menciptakan nilai bagi pelanggan, sedangkan Traboulsy (2023) menjelaskan pentingnya pengelolaan sumber daya dalam mencapai kinerja kompetitif UMKM. Dung Ngo *et al.* (2024) juga menemukan bahwa investasi pada sumber daya manusia, inovasi, pemasaran, dan keuangan dapat membentuk *competitive advantage* yang selanjutnya meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil tersebut memperkuat pandangan RBV bahwa sumber daya internal memperoleh nilai strategis ketika mampu dikonversi menjadi keunggulan yang relevan bagi pasar.

Dalam penelitian ini, RBV digunakan sebagai *grand theory* untuk menjelaskan posisi *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities* sebagai sumber daya dan kapabilitas internal yang dapat mendukung pembentukan *Competitive Advantage* serta peningkatan kinerja UMKM. Penempatan tersebut sejalan dengan Wongsansukcharoen dan Thaweeipaiboonwong (2023), yang menunjukkan keterkaitan praktik sumber daya manusia, kapabilitas inovasi, *competitive advantage*, dan kinerja UMKM, serta Arbelo *et al.* (2024), yang menjelaskan bahwa pengaruh strategi terhadap kinerja bergantung pada heterogenitas sumber daya spesifik perusahaan. Dengan demikian, RBV menjelaskan mengapa sumber daya dan kapabilitas internal dapat menjadi sumber keunggulan dan kinerja, sedangkan proses bagaimana kapabilitas tersebut diperbarui dalam menghadapi perubahan lingkungan selanjutnya dijelaskan melalui *Dynamic Capability Theory* sebagai *supporting theory*.

Dynamic Capability Theory

Dynamic Capability Theory menjelaskan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan mengonfigurasi kembali sumber daya serta kapabilitasnya sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks UMKM, kapabilitas dinamis penting karena keterbatasan sumber daya menuntut perusahaan untuk mampu mengenali perubahan pasar, memanfaatkan peluang, serta menyesuaikan proses maupun strategi secara cepat. Proses tersebut tercermin melalui kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* yang memungkinkan perusahaan mempertahankan relevansi sumber daya dan kapabilitasnya ketika kondisi pasar berubah. Penelitian pada UMKM menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis berkontribusi terhadap kemampuan adaptasi, pembentukan keunggulan bersaing, dan peningkatan kinerja usaha (Dejardin *et al.*, 2023; Fabrizio *et al.*, 2022; Vo Thai *et al.*, 2024).

Dalam penelitian ini, *Dynamic Capability Theory* digunakan untuk menjelaskan peran *Innovation Capabilities* dalam menghadapi perubahan kebutuhan konsumen dan kondisi persaingan. Kapabilitas inovasi memungkinkan UMKM melakukan pembaruan terhadap produk, proses, pendekatan pasar, perilaku organisasi, dan strategi sehingga perusahaan dapat terus menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan. Ferreira *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* dan *innovation capability* berkaitan dengan *competitive advantage* dan kinerja perusahaan. Otache (2024) juga menemukan bahwa *innovation capability* berpengaruh terhadap kinerja UMKM, baik secara langsung maupun melalui *competitive advantage*. Dukhaykh dan Alangri (2026) menunjukkan bahwa inovasi menjadi mekanisme penting yang menghubungkan *dynamic capabilities* dengan *sustainable competitive advantage* pada UMKM. Temuan tersebut memperkuat bahwa kemampuan melakukan pembaruan merupakan salah satu mekanisme yang membantu perusahaan menciptakan nilai dan mempertahankan daya saing

Dynamic Capability Theory dalam penelitian ini berperan sebagai *supporting theory* yang melengkapi RBV. RBV menjelaskan mengapa sumber daya dan kapabilitas internal dapat menjadi dasar pembentukan *competitive advantage* dan kinerja, sedangkan *Dynamic Capability Theory* menjelaskan bagaimana kapabilitas tersebut dikembangkan dan disesuaikan ketika lingkungan bisnis berubah. Oleh karena itu, teori ini digunakan untuk mendukung hubungan *Innovation Capabilities* terhadap *Competitive Advantage*, hubungan *Innovation Capabilities* terhadap kinerja UMKM, serta peran *Competitive Advantage* dalam memediasi hubungan *Innovation Capabilities* terhadap kinerja.

Innovative Human Resource Practices

Innovative Human Resource Practices (IHRP) merupakan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi, kreativitas, keterlibatan, dan kemampuan adaptasi karyawan melalui rekrutmen dan seleksi, pelatihan, pengembangan karier, sistem penghargaan, serta pelibatan karyawan. Dalam konteks UMKM, praktik tersebut membantu organisasi membentuk pengetahuan dan kemampuan kerja yang bernilai sekaligus mendorong perilaku inovatif (Alkhalaf & Al-Tabbaa, 2024; Amarakoon *et al.*, 2018; Riana *et al.*, 2020). Pengukuran IHRP dalam penelitian ini diadaptasi dari Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023), yang mencakup *innovative recruitment and selection*, *innovative remuneration and rewards*, *innovative career development*, *innovative involvement*, dan *innovative training*.

Berdasarkan perspektif RBV, IHRP dapat memperkuat *Competitive Advantage* karena praktik pengelolaan sumber daya manusia yang inovatif membantu UMKM membentuk kompetensi, kreativitas, dan pola kerja yang sulit ditiru pesaing. Kemampuan tersebut dapat diwujudkan melalui kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik, respons yang lebih cepat terhadap kebutuhan konsumen, serta proses kerja yang lebih efektif. Di sisi lain, IHRP juga dapat meningkatkan kinerja UMKM melalui peningkatan produktivitas, keterlibatan, dan efektivitas kerja karyawan. Riana *et al.* (2020) dan Aslam *et al.* (2023) menunjukkan bahwa praktik HRM berkontribusi terhadap kinerja organisasi dan UMKM. Namun, Nguyen dan Dao (2023) menemukan bahwa pengaruh praktik HR terhadap kinerja terutama berlangsung melalui inovasi, sedangkan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Competitive Advantage* maupun kinerja UMKM. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung IHRP terhadap

Competitive Advantage dan kinerja masih perlu diuji kembali pada konteks UMKM *Food and Beverage*.

H1: *Innovative human resource practices* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada UMKM *food and beverage* di Kota Bogor.

H3: *Innovative human resource practices* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM *food and beverage* di Kota Bogor.

Innovation Capabilities

Innovation Capabilities merupakan kemampuan organisasi untuk menghasilkan dan menerapkan pembaruan yang mendukung kemampuan perusahaan merespons perubahan pasar dan menciptakan nilai. Kemampuan inovasi bersifat multidimensi karena dapat tercermin melalui berbagai aspek organisasi (Moreira *et al.*, 2024; Saunila, 2020). Dalam penelitian ini, pengukuran *Innovation Capabilities* diadaptasi dari konstruk *organisational innovativeness* Wang dan Ahmed (2004) yang terdiri atas lima dimensi, yaitu *product innovativeness*, *market innovativeness*, *process innovativeness*, *behavioural innovativeness*, dan *strategic innovativeness*. Kelima dimensi tersebut menggambarkan kemampuan inovatif organisasi, mulai dari pembaruan produk dan pasar hingga proses, perilaku, dan strategi organisasi. Kajian Moreira *et al.* (2024) juga menemukan bahwa *Innovation Capabilities* memiliki beragam dimensi dan merupakan salah satu sumber penting bagi daya saing perusahaan.

Berdasarkan *Dynamic Capability Theory*, *Innovation Capabilities* memungkinkan UMKM memperbarui dan menyesuaikan sumber daya agar tetap relevan terhadap perubahan kebutuhan konsumen dan persaingan. Pembaruan produk, proses, pendekatan pasar, perilaku, dan strategi dapat menghasilkan diferensiasi, efisiensi, serta respons pasar yang lebih baik sehingga memperkuat *Competitive Advantage* (Ferreira *et al.*, 2022; Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023). Selain membentuk keunggulan bersaing, kemampuan inovasi dapat meningkatkan kinerja melalui pengembangan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, perbaikan proses operasional, serta perluasan peluang pasar. Jalil *et al.* (2022) menemukan bahwa *innovation capability* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, sedangkan Otache (2024) dan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* dan kinerja UMKM.

H2: *Innovation capabilities* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada UMKM *food and beverage* di Kota Bogor.

H4: *Innovation capabilities* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM *food and beverage* di Kota Bogor.

Competitive Advantage

Competitive Advantage merupakan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dan posisi yang lebih unggul dibandingkan pesaing melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas internal secara efektif. Dalam perspektif RBV, keunggulan bersaing terbentuk ketika sumber daya dan kemampuan perusahaan dapat digunakan untuk menghasilkan manfaat yang sulit disamai oleh pesaing serta relevan bagi kebutuhan pasar (Abid *et al.*, 2023; El Namar *et al.*, 2025; Fabrizio *et al.*, 2022). Dalam penelitian ini, pengukuran *Competitive Advantage* mengacu pada Li *et al.* (2006), yang mencakup *price/cost*, *quality*, *delivery dependability*, *time to market*, dan *product innovation*. Dimensi tersebut relevan bagi UMKM *Food and Beverage* karena persaingan tidak hanya ditentukan oleh harga, tetapi juga kualitas produk, ketepatan pelayanan, kecepatan merespons pasar, dan kemampuan menghasilkan pembaruan.

Secara teoritis, *Competitive Advantage* dapat meningkatkan kinerja ketika keunggulan yang dimiliki mampu menarik dan mempertahankan pelanggan, memperluas pasar, serta meningkatkan hasil usaha. Kiyabo dan Isaga (2020) menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berperan dalam peningkatan kinerja UMKM, sedangkan El Namar *et al.* (2025) menemukan bahwa *Competitive Advantage*

Nurfajar Pancaraksa Andharesta & Desti Ranihusna. Pengaruh *innovation in human resource practice* dan *innovation capabilities* terhadap kinerja UMKM *food & beverage* di Kota Bogor melalui *competitive advantage* sebagai variabel mediasi

berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Hasil tersebut juga sejalan dengan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) yang menemukan pengaruh signifikan *Competitive Advantage* terhadap kinerja UMKM, serta Otache (2024) yang menunjukkan pentingnya *Competitive Advantage* dalam menerjemahkan kapabilitas internal menjadi kinerja usaha. Oleh karena itu, semakin kuat kemampuan UMKM menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing, semakin besar peluangnya untuk mencapai kinerja usaha yang lebih baik.

H5: *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM *food and beverage* di Kota Bogor.

Kinerja UMKM

Kinerja UMKM menggambarkan tingkat keberhasilan usaha dalam mencapai hasil yang diharapkan melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Kinerja usaha bersifat multidimensional sehingga tidak cukup dinilai hanya dari satu ukuran finansial, tetapi juga perlu mempertimbangkan pertumbuhan dan hasil pasar (Murphy *et al.*, 1996; Rojas-Lema *et al.*, 2021). Dalam konteks UMKM, ukuran seperti pertumbuhan penjualan, laba, pelanggan, dan pasar relevan untuk menggambarkan perkembangan usaha karena mencerminkan hasil finansial sekaligus penerimaan pasar (Jalil *et al.*, 2022; Kiyabo & Isaga, 2020; Riana *et al.*, 2020). Kajian terkini juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja UMKM dapat mencakup aspek finansial, pelanggan, pasar, produktivitas, dan hasil usaha secara keseluruhan (Aslam *et al.*, 2023; Lestari *et al.*, 2024; Nguyen & Dao, 2023).

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja UMKM dikembangkan dengan merujuk pada pendekatan multidimensional Murphy *et al.* (1996) melalui indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan jumlah pelanggan, pertumbuhan pangsa pasar, dan kinerja usaha secara keseluruhan. Penggunaan ukuran perseptual relevan bagi UMKM karena informasi keuangan yang terstandarisasi tidak selalu tersedia, sementara pemilik atau pengelola memiliki pengetahuan langsung mengenai perkembangan usahanya. Pendekatan berbasis pertumbuhan dan hasil pasar juga digunakan dalam penelitian UMKM kontemporer; Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) mengukur kinerja melalui pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas, sedangkan Otache (2024) menempatkan kinerja sebagai hasil dari kemampuan internal dan keunggulan bersaing perusahaan.

Competitive Advantage sebagai Mediasi

Dalam perspektif RBV, sumber daya dan kapabilitas internal tidak selalu langsung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, tetapi perlu diterjemahkan menjadi posisi bersaing yang memberikan nilai bagi pelanggan dan membedakan perusahaan dari pesaing. *Competitive Advantage* karena itu berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kemampuan internal dengan hasil usaha (Fabrizio *et al.*, 2022; Kiyabo & Isaga, 2020). Pada *Innovative Human Resource Practices*, rekrutmen, pelatihan, penghargaan, pengembangan karier, dan keterlibatan karyawan dapat membentuk pengetahuan serta kompetensi yang mendukung penciptaan nilai dan posisi bersaing sebelum berdampak pada kinerja (Moustaghfir *et al.*, 2020). Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) juga menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia inovatif dapat memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui rangkaian *Innovation Capabilities* dan *Competitive Advantage*. Berbeda dengan model tersebut, penelitian ini menguji *Competitive Advantage* secara langsung sebagai mediator antara IHRP dan kinerja UMKM.

Pada *Innovation Capabilities*, kemampuan memperbaiki produk, proses, pasar, perilaku, dan strategi dapat menghasilkan diferensiasi, efisiensi, serta respons yang lebih baik terhadap kebutuhan konsumen. Keunggulan tersebut selanjutnya dapat dikonversi menjadi peningkatan kinerja usaha. Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) dan Otache (2024) menemukan bahwa *Competitive Advantage* memediasi hubungan antara *Innovation Capabilities* dan kinerja UMKM. Namun, Gunawan dan Ongkowijoyo (2025) pada UMKM F&B di Jawa Timur menemukan bahwa pengaruh tidak langsung *Innovation Capabilities* terhadap kinerja melalui *Competitive Advantage* tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut memperkuat perlunya pengujian kembali peran mediasi *Competitive Advantage* pada konteks UMKM *Food and Beverage* di Kota Bogor.

H6: *Competitive Advantage* memediasi pengaruh *Innovation in Human Resource Practice* terhadap Kinerja UMKM *Food and Beverage* di Kota Bogor.

H7: *Competitive Advantage* memediasi pengaruh *Innovation Capabilities* terhadap Kinerja UMKM *Food and Beverage* di Kota Bogor.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional*. Unit analisis adalah UMKM *Food and Beverage* di Kota Bogor, sedangkan pemilik atau manajer berperan sebagai *key informant*. Populasi terjangkau sebanyak 1.242 UMKM yang tercatat dalam SOLUSI Kota Bogor (Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor, 2026). Responden dipilih menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pemilik/manajer UMKM F&B di Kota Bogor, usaha telah beroperasi minimal satu tahun, terlibat dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan, serta mengisi kuesioner secara lengkap. Ukuran sampel ditentukan menggunakan G*Power 3.1.9.7 melalui *a priori power analysis* pada *F tests–linear multiple regression: fixed model, R² deviation from zero*, dengan $f^2 = 0,15$, $\alpha = 0,05$, $power = 0,80$, dan tiga prediktor. Hasilnya menunjukkan kebutuhan minimum 77 responden, sedangkan penelitian ini menggunakan 100 responden (Faul *et al.*, 2009).

Instrumen penelitian terdiri atas 40 butir dengan skala Likert lima poin. *Innovative Human Resource Practices* diukur melalui 10 butir yang diadaptasi dari Amarakoon *et al.* (2018) dan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023), meliputi rekrutmen dan seleksi (X1.1–X1.4), penghargaan (X1.5–X1.6), keterlibatan karyawan (X1.7–X1.8), serta pelatihan dan pengembangan (X1.9–X1.10). *Innovation Capabilities* terdiri atas 10 butir (X2.1–X2.10) yang diadaptasi dari kerangka *organisational innovativeness* Wang dan Ahmed (2004), mencakup aspek inovasi produk, pasar, proses, perilaku, dan strategi. *Competitive Advantage* terdiri atas 10 butir (Z1–Z10) yang dikembangkan dengan merujuk pada kerangka Li *et al.* (2006), sedangkan Kinerja UMKM terdiri atas 10 butir (Y1–Y10) yang dikembangkan dengan merujuk pada pendekatan pengukuran kinerja multidimensional Murphy *et al.* (1996). Seluruh instrumen berbahasa Inggris diadaptasi melalui prosedur *translation–back translation*, yaitu diterjemahkan ke Bahasa Indonesia, diterjemahkan kembali ke bahasa Inggris, kemudian dibandingkan dengan instrumen asli untuk menjaga kesetaraan makna (Brislin, 1970). *Pre-test* formal tidak dilakukan; kualitas instrumen selanjutnya dievaluasi melalui model pengukuran PLS-SEM.

Data dikumpulkan melalui *Google Forms*. Calon responden diseleksi berdasarkan kriteria penelitian, yaitu: (1) pemilik atau pengelola UMKM sektor *Food and Beverage* yang beroperasi di Kota Bogor; (2) usaha telah beroperasi minimal satu tahun; (3) responden terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan usaha; serta (4) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Karena seluruh konstruk diukur dari satu *key informant* pada waktu pengumpulan data yang sama, potensi *common method bias* dievaluasi menggunakan *full collinearity VIF*. Nilai VIF di bawah 3,3 digunakan sebagai indikator bahwa *common method bias* tidak menjadi masalah yang substansial (Kock, 2015).

Data dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena penelitian berorientasi pada penjelasan varians konstruk endogen dan pengujian hubungan langsung serta mediasi secara simultan, bukan terutama pada konfirmasi *overall model fit* sebagaimana CB-SEM (Becker *et al.*, 2023; Hair *et al.*, 2022). Evaluasi model pengukuran meliputi *outer loading*, AVE, HTMT, *Cronbach's alpha*, ρ_A , dan *composite reliability*, sedangkan model struktural meliputi *inner VIF*, R^2 , f^2 , dan kemampuan prediktif. Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan melalui *bootstrapping* 5.000 subsamples, *two-tailed*, pada $\alpha = 5\%$ dan interval kepercayaan 95%.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 100 pemilik atau manajer UMKM *Food and Beverage* di Kota Bogor. Responden terdiri atas 56% laki-laki dan 44% perempuan. Berdasarkan pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan S1 sebesar 49%, diikuti oleh SMA/SMK sebesar 30%, D3 sebesar 13%, dan S2 sebesar 8%. Berdasarkan jabatan, sebanyak 84% responden merupakan pemilik usaha dan 16% merupakan manajer. Lama usaha responden terdiri atas 1–3 tahun sebesar 23%, >3–5 tahun sebesar 29%, >5–10 tahun sebesar 31%, dan >10 tahun sebesar 17%. Berdasarkan jenis usaha, 47% bergerak pada usaha makanan, 20% minuman, dan 33% makanan dan minuman. Jumlah karyawan didominasi oleh 1–4 orang sebesar 41%, diikuti oleh 5–9 orang 33%, 10–19 orang 18%, dan ≥ 20 orang 8%. Responden tersebar di enam kecamatan di Kota Bogor, yaitu Bogor Barat 15%, Bogor Selatan 17%, Bogor Tengah 18%, Bogor Timur 14%, Bogor Utara 19%, dan Tanah Sareal 17%.

Statistik Deskriptif Konstruk

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata seluruh konstruk relatif berdekatan. *Innovative Human Resource Practices* memiliki mean sebesar 3,064 (SD = 0,042), *Innovation Capabilities* sebesar 3,034 (SD = 0,070), *Competitive Advantage* sebesar 3,022 (SD = 0,083), dan Kinerja UMKM sebesar 3,042 (SD = 0,069). Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap keempat konstruk relatif seragam, dengan *Innovative Human Resource Practices* memiliki nilai rata-rata tertinggi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1 menyajikan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk.

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Innovative Human Resource Practices* (IHRP), *Innovation Capabilities*, *Competitive Advantage*, dan Kinerja UMKM memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,718–0,826. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dalam merefleksikan konstruk yang diukur (Hair et al., 2022). Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap variabel juga berada di atas 0,50; yaitu *Innovative Human Resource Practices* sebesar 0,599, *Innovation Capabilities* sebesar 0,604, *Competitive Advantage* sebesar 0,612, dan Kinerja UMKM sebesar 0,619. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan ρ_A pada seluruh konstruk berada pada rentang 0,925–0,936, sedangkan nilai Composite Reliability berada pada rentang 0,937–0,942. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel serta seluruh indikator dapat dipertahankan dalam model penelitian.

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT berada di bawah 0,90 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada pada rentang 0,256–0,690. Nilai HTMT antara Kinerja UMKM dan *Competitive Advantage* sebesar 0,690, antara Kinerja UMKM dan *Innovation Capabilities* sebesar 0,622, serta antara Kinerja UMKM dan *Innovative Human Resource Practices* sebesar 0,499. Selanjutnya, nilai HTMT antara *Competitive Advantage* dan *Innovation Capabilities* sebesar 0,529, antara *Competitive Advantage* dan *Innovative Human Resource Practices* sebesar 0,496, serta antara *Innovation Capabilities* dan *Innovative Human Resource Practices* sebesar 0,256. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas 0,90, sehingga masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai dan dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya. Model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan dapat dilanjutkan pada evaluasi model struktural. Matriks HTMT disajikan secara lengkap pada lampiran.

Tabel 1. Hasil Uji *Validity & Reliability (Outer Model)*

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Cronbach's Alpha/Rho_a</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted/AVE</i>
<i>Innovative Human Resource Practices</i>	IHRP1	0,754	0,925 / 0,929	0,937	0,599
	IHRP2	0,791			
	IHRP3	0,812			
	IHRP4	0,723			
	IHRP5	0,791			
	IHRP6	0,787			
	IHRP7	0,752			
	IHRP8	0,801			
	IHRP9	0,791			
	IHRP10	0,735			
<i>Innovation Capabilities</i>	INC1	0,745	0,927 / 0,931	0,938	0,604
	INC2	0,801			
	INC3	0,751			
	INC4	0,789			
	INC5	0,785			
	INC6	0,753			
	INC7	0,748			
	INC8	0,823			
	INC9	0,770			
	INC10	0,804			
<i>Competitive Advantage</i>	CAD1	0,802	0,930 / 0,934	0,940	0,612
	CAD2	0,751			
	CAD3	0,788			
	CAD4	0,779			
	CAD5	0,795			
	CAD6	0,823			
	CAD7	0,728			
	CAD8	0,772			
	CAD9	0,815			
	CAD10	0,766			
<i>Kinerja UMKM</i>	BPF1	0,793	0,932 / 0,936	0,942	0,619
	BPF2	0,826			
	BPF3	0,787			
	BPF4	0,811			
	BPF5	0,773			
	BPF6	0,798			
	BPF7	0,802			
	BPF8	0,759			
	BPF9	0,718			
	BPF10	0,794			

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel laten serta kemampuan model dalam menjelaskan konstruk endogen. Sebelum mengevaluasi koefisien jalur, dilakukan terlebih dahulu pengujian kolinearitas menggunakan nilai *inner Variance Inflation Factor* (VIF).

Uji Kolinearitas (Inner VIF)

Sebelum mengevaluasi hubungan struktural, dilakukan pengujian kolinearitas menggunakan *inner Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil pengujian menunjukkan nilai inner VIF pada seluruh hubungan struktural berada pada rentang 1,067–1,641. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas yang direkomendasikan, sehingga tidak terdapat masalah kolinearitas yang dapat mengganggu estimasi

Nurfajar Pancaraksa Andharesta & Desti Ranihusna. Pengaruh *innovation in human resource practice* dan *innovation capabilities* terhadap kinerja UMKM *food & beverage* di Kota Bogor melalui *competitive advantage* sebagai variabel mediasi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Dengan demikian, model memenuhi kriteria kolinearitas dan dapat dilanjutkan ke evaluasi R^2 , f^2 , Q^2 , serta pengujian hubungan struktural.

Koefisien Determinasi (R -Square)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan variasi konstruk endogen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada konstruk endogen. Hasil pengujian R^2 disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Competitive Advantage	0,391	0,378
Kinerja UMKM	0,563	0,550

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 2, *Competitive Advantage* memiliki nilai R^2 sebesar 0,391 dan *Adjusted R²* sebesar 0,378. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 39,1% variasi *Competitive Advantage* dapat dijelaskan oleh *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities*, sedangkan 60,9% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian. Kinerja UMKM memiliki nilai R^2 sebesar 0,563 dan *Adjusted R²* sebesar 0,550. Artinya, 56,3% variasi kinerja UMKM dapat dijelaskan oleh *Innovative Human Resource Practices*, *Innovation Capabilities*, dan *Competitive Advantage*, sedangkan sisanya 43,7% berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian. Mengacu pada kriteria Hair *et al.* (2022), kemampuan penjelasan model terhadap kedua konstruk endogen tersebut berada pada tingkat moderat, dengan kemampuan penjelasan yang lebih tinggi pada Kinerja UMKM dibandingkan dengan *Competitive Advantage*.

Ukuran Efek ($Effect\ Size/f^2$)

Nilai f^2 digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi relatif masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Mengacu pada Hair *et al.* (2022), nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan ukuran efek kecil, sedang, dan besar. Berdasarkan hasil uji, *Innovative Human Resource Practices* memberikan efek sedang terhadap *Competitive Advantage* ($f^2 = 0,219$), sedangkan efeknya terhadap Kinerja UMKM tergolong kecil ($f^2 = 0,079$). *Innovation Capabilities* memberikan efek sedang terhadap *Competitive Advantage* ($f^2 = 0,263$) dan kinerja UMKM ($f^2 = 0,203$). Sementara itu, *Competitive Advantage* memberikan efek sedang terhadap kinerja UMKM ($f^2 = 0,207$). Nilai f^2 terbesar terdapat pada hubungan *Innovation Capabilities* terhadap *Competitive Advantage* sebesar 0,263, yang menunjukkan bahwa *Innovation Capabilities* memberikan kontribusi relatif paling besar terhadap pembentukan *Competitive Advantage* dibandingkan dengan *Innovative Human Resource Practices*. Pada Kinerja UMKM, *Competitive Advantage* memiliki nilai f^2 sebesar 0,207, sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan *Innovation Capabilities* sebesar 0,203, sedangkan *Innovative Human Resource Practices* menunjukkan ukuran efek yang paling kecil sebesar 0,079.

Relevansi Prediktif ($Q^2\ Predictive\ Relevance$)

Nilai Q^2 digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model terhadap konstruk endogen. Model dinyatakan relevan secara prediktif apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol. Berdasarkan hasil pengujian, nilai Q^2 pada Kinerja UMKM sebesar 0,386, sedangkan pada *Competitive Advantage* sebesar 0,263. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nol, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap kedua konstruk endogen. Artinya, model memiliki kemampuan untuk memprediksi data observasi pada kinerja UMKM dan *Competitive Advantage*. Sementara itu, nilai Q^2 sebesar 0,000 pada *Innovation Capabilities* dan *Innovative Human Resource Practices* tidak digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model karena keduanya merupakan konstruk eksogen yang tidak diprediksi oleh konstruk lain dalam model. Evaluasi Q^2 difokuskan pada konstruk endogen, yaitu *Competitive Advantage* dan Kinerja UMKM.

Evaluasi Model Fit

Sebagai informasi tambahan mengenai kesesuaian model, penelitian ini menggunakan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). SRMR menunjukkan besarnya perbedaan rata-rata antara korelasi yang diamati dengan korelasi yang diestimasi oleh model. Berdasarkan hasil pengujian, nilai SRMR pada *model saturated* maupun *model estimated* sebesar 0,060. Nilai tersebut berada di bawah 0,08, sehingga menunjukkan tingkat residual yang relatif rendah antara matriks korelasi yang diamati dan yang diestimasi oleh model. Dalam penelitian berbasis PLS-SEM, evaluasi model fit digunakan sebagai informasi pelengkap, sedangkan penilaian model tetap mempertimbangkan hasil evaluasi model pengukuran, model struktural, dan kemampuan prediktif model secara keseluruhan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4 untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Evaluasi dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (β), *T-Statistics*, *P-Values*, dan *bias-corrected confidence interval* 95%. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistik* > 1,96, nilai *p* < 0,05, dan interval kepercayaan 95% tidak mencakup nilai nol.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis *Direct* dan *Indirect Effect*

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	β	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	95% CI	Keputusan
H1	<i>Innovative Human Resource Practices</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,377	4,897	< 0,001	[0,211; 0,513]	Diterima
H2	<i>Innovation Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,413	5,744	< 0,001	[0,261; 0,547]	Diterima
H3	<i>Innovative Human Resource Practices</i> → Kinerja UMKM	0,212	2,858	0,004	[0,067; 0,355]	Diterima
H4	<i>Innovation Capabilities</i> → Kinerja UMKM	0,346	4,402	< 0,001	[0,181; 0,495]	Diterima
H5	<i>Competitive Advantage</i> → Kinerja UMKM	0,386	4,335	< 0,001	[0,204; 0,553]	Diterima
H6	<i>Innovative Human Resource Practices</i> → <i>Competitive Advantage</i> → Kinerja UMKM	0,145	2,834	0,005	[0,059; 0,262]	Diterima
H7	<i>Innovation Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i> → Kinerja UMKM	0,159	3,591	< 0,001	[0,084; 0,260]	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh hubungan langsung dalam model memiliki koefisien jalur positif dan signifikan. *Innovative Human Resource Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* ($\beta = 0,377$; $t = 4,897$; $p < 0,001$; 95% CI [0,211; 0,513]) dan Kinerja UMKM ($\beta = 0,212$; $t = 2,858$; $p = 0,004$; 95% CI [0,067; 0,355]). Dengan demikian, H1 dan H3 diterima. *Innovation Capabilities* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* ($\beta = 0,413$; $t = 5,744$; $p < 0,001$; 95% CI [0,261; 0,547]) dan Kinerja UMKM ($\beta = 0,346$; $t = 4,402$; $p < 0,001$; 95% CI [0,181; 0,495]), sehingga H2 dan H4 diterima. Selanjutnya, *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM ($\beta = 0,386$; $t = 4,335$; $p < 0,001$; 95% CI [0,204; 0,553]), sehingga H5 diterima. Seluruh interval kepercayaan 95% tidak mencakup nilai nol, sehingga memperkuat signifikansi pengaruh langsung dalam model.

Hasil pengujian efek tidak langsung pada Tabel 3 menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* secara signifikan memediasi pengaruh *Innovative Human Resource Practices* terhadap Kinerja UMKM ($\beta = 0,145$; $t = 2,834$; $p = 0,005$; 95% CI [0,059; 0,262]). Karena pengaruh langsung *Innovative Human Resource Practices* terhadap kinerja UMKM juga positif dan signifikan ($\beta = 0,212$; $p = 0,004$), maka pola mediasi dikategorikan sebagai *complementary partial mediation*. Artinya, *Innovative Human*

Resource Practices memengaruhi kinerja UMKM baik secara langsung maupun secara tidak langsung, melalui *Competitive Advantage*. Selanjutnya, *Competitive Advantage* juga secara signifikan memediasi pengaruh *Innovation Capabilities* terhadap Kinerja UMKM ($\beta = 0,159$; $t = 3,591$; $p < 0,001$; 95% CI [0,084; 0,260]). Pengaruh langsung *Innovation Capabilities* terhadap Kinerja UMKM juga positif dan signifikan ($\beta = 0,346$; $p < 0,001$), sehingga hubungan tersebut juga dikategorikan sebagai *complementary partial mediation*. Temuan ini menunjukkan bahwa *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities* meningkatkan Kinerja UMKM melalui dua jalur, yaitu secara langsung dan melalui penguatan *Competitive Advantage*.

Pembahasan

Pengaruh Innovative Human Resource Practices terhadap Competitive Advantage

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Innovative Human Resource Practices* mampu memperkuat *Competitive Advantage*. Pengaruh ini terjadi karena praktik rekrutmen, pengembangan, penghargaan, dan keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga membentuk pengetahuan dan rutinitas kerja yang khas bagi usaha. Ketika kompetensi dan pengalaman karyawan terintegrasi dalam cara kerja organisasi, kemampuan tersebut menjadi lebih sulit direplikasi oleh pesaing. Mekanisme ini sejalan dengan RBV yang menempatkan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan ketika mampu diorganisasi dan dikonversi menjadi kapabilitas yang bernilai bagi perusahaan (Amarakoon *et al.*, 2018; Moustaghfir *et al.*, 2020). Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik UMKM yang diteliti, yang sebagian besar dikelola langsung oleh pemilik dengan jumlah tenaga kerja relatif terbatas.

Struktur yang ramping membuat komunikasi, penerapan ide, dan perubahan cara kerja dapat dilakukan melalui koordinasi yang lebih pendek. Hal ini penting dalam sektor F&B ketika produk, kemasan, maupun promosi relatif mudah diamati dan ditiru. Keunggulan yang berasal dari pola kerja, pengetahuan internal, serta kemampuan menerapkan ide secara konsisten menjadi lebih sulit disalin secara utuh. Dibandingkan dengan *Innovation Capabilities*, peran IHRP terhadap pembentukan *Competitive Advantage* relatif lebih lemah, yang menunjukkan bahwa praktik SDM lebih berfungsi sebagai fondasi internal, sedangkan kemampuan inovasi lebih dekat dengan pembentukan nilai yang terlihat di pasar. Temuan ini sejalan dengan Amarakoon *et al.* (2018), tetapi berbeda dengan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) yang tidak menemukan pengaruh langsung praktik SDM inovatif terhadap *Competitive Advantage*.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik organisasi dapat menentukan bagaimana praktik SDM diterjemahkan menjadi keunggulan bersaing. Pada UMKM F&B Kota Bogor, kedekatan pemilik dengan karyawan memungkinkan pengetahuan, keterampilan, dan ide lebih cepat menjadi rutinitas serta respons usaha yang bernilai kompetitif. Temuan ini memperkuat RBV dengan menunjukkan bahwa pada UMKM, praktik SDM dapat menjadi sumber keunggulan ketika sumber daya manusia berhasil dikonversi menjadi kemampuan organisasi yang relevan bagi persaingan.

Pengaruh Innovation Capabilities terhadap Competitive Advantage

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Innovation Capabilities* mampu memperkuat *Competitive Advantage* dan memiliki peran yang relatif lebih kuat dibandingkan *Innovative Human Resource Practices*. Keunggulan bersaing terbentuk ketika UMKM mampu membaca perubahan pasar, menentukan respons yang tepat, dan menerjemahkannya menjadi pembaruan pada produk, proses, pasar, perilaku, maupun strategi. Dalam *Dynamic Capability Theory*, mekanisme tersebut mencerminkan proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, yaitu mengenali perubahan, menangkap peluang, kemudian menyesuaikan sumber daya dan cara kerja agar tetap relevan dengan pasar (Ferreira *et al.*, 2022; Moreira *et al.*, 2024). Mekanisme tersebut sesuai dengan karakteristik usaha yang diteliti, karena sebagian besar UMKM telah memiliki pengalaman usaha yang sudah cukup lama dan mayoritas responden merupakan pemilik yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan. Pengalaman usaha membantu pelaku mengenali perubahan kebutuhan konsumen dan pola persaingan, sedangkan keterlibatan pemilik memungkinkan keputusan inovasi diterapkan lebih cepat.

Kondisi ini penting bagi sektor F&B yang menghadapi perubahan preferensi konsumen dan imitasi produk yang relatif cepat. Karena itu, keunggulan tidak hanya berasal dari satu inovasi, tetapi juga dari kemampuan melakukan pembaruan berulang dan menyesuaikannya dengan perubahan pasar. Temuan ini sejalan dengan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) serta Otache (2024) yang menunjukkan bahwa *Innovation Capabilities* berperan dalam pembentukan *Competitive Advantage*. Hasil ini memperkuat *Dynamic Capability Theory* dengan menunjukkan bahwa nilai strategis inovasi pada UMKM F&B tidak terletak semata-mata pada hasil inovasi, tetapi pada kemampuan organisasi untuk terus memperbarui diri ketika lingkungan berubah. Bagi pemilik atau manajer UMKM, pengembangan kapabilitas inovasi perlu diarahkan pada kemampuan membaca perubahan pasar, menguji ide, serta menyesuaikan produk, proses, dan strategi secara berkelanjutan.

Pengaruh Innovation in Human Resource Practice terhadap Kinerja UMKM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Innovative Human Resource Practices* berkontribusi positif terhadap kinerja UMKM. Pengaruh tersebut terjadi ketika perubahan pada tingkat karyawan tidak berhenti pada peningkatan kompetensi atau motivasi, tetapi diterjemahkan menjadi cara kerja, koordinasi, penerapan ide, dan pelaksanaan kegiatan usaha yang lebih konsisten. Rekrutmen membantu memperoleh kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan usaha, pelatihan memperbarui keterampilan, penghargaan mendorong kontribusi, sedangkan keterlibatan karyawan memungkinkan pengetahuan digunakan dalam pengambilan keputusan. Dalam perspektif RBV, proses tersebut mengubah sumber daya manusia menjadi kapabilitas organisasi yang mendukung kinerja usaha (Aslam *et al.*, 2023; Riana *et al.*, 2020). Mekanisme ini relevan dengan karakteristik UMKM yang sebagian besar dikelola langsung oleh pemilik dan memiliki struktur tenaga kerja yang relatif sederhana.

Kedekatan antara pemilik dan karyawan membuat perubahan dalam praktik SDM lebih cepat diterapkan ke dalam aktivitas usaha. Meskipun demikian, kontribusi IHRP terhadap kinerja relatif lebih lemah dibandingkan *Innovation Capabilities*. Hal ini menunjukkan bahwa IHRP lebih berperan sebagai fondasi internal yang membangun kualitas dan rutinitas organisasi, sedangkan kapabilitas inovasi lebih dekat dengan kemampuan usaha melakukan pembaruan dan merespons perubahan pasar. Temuan ini sejalan dengan Riana *et al.* (2020) dan Aslam *et al.* (2023), tetapi berbeda dengan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) yang tidak menemukan pengaruh langsung praktik SDM inovatif terhadap kinerja, serta Nguyen dan Dao (2023) yang menunjukkan bahwa pengaruh praktik SDM terutama berlangsung melalui inovasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pada UMKM F&B Kota Bogor, struktur organisasi yang sederhana memungkinkan praktik SDM lebih cepat ditransformasikan menjadi kemampuan usaha. Temuan ini memperkuat RBV bahwa sumber daya manusia menghasilkan kinerja ketika berhasil diorganisasi menjadi rutinitas dan kapabilitas pada tingkat organisasi, bukan hanya ketika meningkatkan kemampuan individu.

Pengaruh Innovation Capabilities terhadap Kinerja UMKM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Innovation Capabilities* berkontribusi positif terhadap Kinerja UMKM dan memiliki peran yang relatif lebih kuat dibandingkan *Innovative Human Resource Practices*. Kapabilitas inovasi mendukung kinerja ketika UMKM mampu mengenali perubahan pasar, memilih respons yang tepat, lalu menerjemahkannya menjadi pembaruan pada produk, proses, pasar, perilaku, maupun strategi. Dalam *Dynamic Capability Theory*, mekanisme tersebut mencerminkan proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming* yang memungkinkan sumber daya usaha terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan (Ferreira *et al.*, 2022; Moreira *et al.*, 2024). Mekanisme ini relevan dengan karakteristik usaha yang sebagian besar telah beroperasi selama beberapa tahun dan dikelola langsung oleh pemilik. Pengalaman usaha membantu pelaku memahami perubahan kebutuhan pasar, sedangkan keterlibatan pemilik mempercepat pengambilan keputusan ketika diperlukan penyesuaian.

Pada sektor F&B yang menghadapi perubahan preferensi konsumen dan imitasi produk yang cepat, kemampuan melakukan pembaruan secara berkelanjutan menjadi penting agar usaha tetap relevan dan mampu mempertahankan kinerjanya. Temuan ini sejalan dengan Jalil *et al.* (2022), Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023), serta Otache (2024) yang menunjukkan peran positif *Innovation Capabilities* terhadap kinerja UMKM. Dibandingkan IHRP, kapabilitas inovasi

memiliki peran yang lebih dekat dengan pencapaian hasil usaha karena langsung berkaitan dengan kemampuan organisasi merespons perubahan dan memperbarui cara menjalankan bisnis. Secara teoretis, hasil ini memperkuat *Dynamic Capability Theory* bahwa kemampuan memperbarui dan mengonfigurasi kembali sumber daya merupakan mekanisme penting untuk mempertahankan kinerja dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Pengaruh Competitive Advantage terhadap Kinerja UMKM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berkontribusi positif terhadap Kinerja UMKM dan menjadi prediktor langsung yang paling kuat dibandingkan *Innovation Capabilities* dan *Innovative Human Resource Practices*. Secara mekanis, keunggulan bersaing meningkatkan kinerja ketika kemampuan internal usaha berhasil diwujudkan menjadi nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing dan mampu dipertahankan di pasar. Dalam perspektif RBV, sumber daya dan kapabilitas internal belum otomatis menghasilkan kinerja. Keduanya perlu dikonversi menjadi keunggulan yang bernilai dan sulit ditiru. Karena itu, *Competitive Advantage* berperan sebagai mekanisme konversi yang mengubah praktik SDM dan kapabilitas inovasi menjadi posisi bersaing yang kemudian mendukung kinerja usaha.

Mekanisme ini penting pada sektor F&B karena produk, konsep usaha, dan promosi relatif mudah diamati dan ditiru, sementara preferensi konsumen dapat berubah dengan cepat. UMKM karena itu perlu memastikan bahwa kemampuan internal menghasilkan pembeda yang relevan dan dapat dipertahankan. Temuan ini sejalan dengan Kiyabo dan Isaga (2020), Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023), serta Otache (2024) yang menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berperan dalam meningkatkan kinerja UMKM. Secara teoretis, hasil ini memperkuat RBV dengan menunjukkan bahwa nilai strategis sumber daya tidak berhenti pada kepemilikannya, tetapi muncul ketika sumber daya tersebut berhasil diterjemahkan menjadi posisi bersaing yang bernilai. Bagi pemilik atau manajer UMKM F&B, pengembangan SDM dan inovasi perlu diarahkan pada pembentukan keunggulan yang nyata di pasar, bukan hanya peningkatan kemampuan internal.

Peran Mediasi Competitive Advantage pada Pengaruh Innovation in Human Resource Practice terhadap Kinerja UMKM

Innovative Human Resource Practices meningkatkan kinerja UMKM melalui dua jalur yang saling melengkapi. Rekrutmen, pelatihan, penghargaan, dan keterlibatan karyawan terlebih dahulu membentuk kompetensi, pengetahuan, dan rutinitas kerja yang mendukung aktivitas usaha. Pada saat yang sama, sumber daya tersebut dapat diterjemahkan menjadi *Competitive Advantage* ketika menghasilkan cara kerja, respons, dan pembeda usaha yang lebih sulit ditiru oleh pesaing. Pola ini menunjukkan *complementary partial mediation*, yaitu IHRP tetap dapat mendukung kinerja secara langsung, tetapi pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika kemampuan internal tersebut terlebih dahulu dikonversi menjadi keunggulan bersaing. Jika ditinjau dari perspektif RBV, temuan ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak otomatis menghasilkan kinerja. Nilai strategisnya muncul ketika pengetahuan dan kemampuan karyawan berhasil diorganisasi menjadi kapabilitas serta posisi bersaing yang bernilai.

Mekanisme ini penting pada UMKM F&B karena produk dan konsep usaha relatif mudah ditiru, sehingga keunggulan yang berasal dari rutinitas internal dan pemanfaatan pengetahuan karyawan menjadi lebih sulit direplikasi. Temuan ini melengkapi Nguyen dan Dao (2023), yang menunjukkan bahwa pengaruh praktik SDM terhadap kinerja dapat berlangsung melalui inovasi, serta memperluas temuan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023), yang menempatkan *Innovation Capabilities* dan *Competitive Advantage* secara berurutan dalam jalur IHRP menuju kinerja. Dalam penelitian ini, *Competitive Advantage* menjadi jalur konversi langsung antara IHRP dan Kinerja UMKM. Bagi pemilik atau manajer UMKM F&B, praktik SDM perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan kemampuan karyawan, tetapi juga pada pembentukan cara kerja dan nilai usaha yang benar-benar membedakan usaha dari pesaing.

Peran Mediasi *Competitive Advantage* pada Pengaruh *Innovation Capabilities* terhadap Kinerja UMKM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* memediasi pengaruh *Innovation Capabilities* terhadap Kinerja UMKM dengan pola *complementary partial mediation*. Artinya, kapabilitas inovasi dapat mendukung kinerja melalui dua jalur yang saling melengkapi. Jalur pertama berlangsung secara langsung melalui kemampuan usaha melakukan pembaruan, sedangkan jalur kedua terjadi ketika pembaruan tersebut terlebih dahulu diterjemahkan menjadi keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* bukan satu-satunya jalur yang menghubungkan kapabilitas inovasi dengan kinerja, tetapi menjadi mekanisme tambahan yang memperkuat kontribusi inovasi terhadap hasil usaha. Dalam *Dynamic Capability Theory*, mekanisme tersebut dapat dijelaskan melalui proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming*.

UMKM terlebih dahulu mengenali perubahan pasar, menentukan respons yang relevan, kemudian menyesuaikan produk, proses, pasar, perilaku, atau strategi. Dalam proses ini, *Innovation Capabilities* berperan sebagai kapabilitas internal yang memungkinkan usaha terus melakukan pembaruan. Namun, pembaruan tersebut baru memperoleh nilai strategis yang lebih kuat ketika berhasil diterjemahkan menjadi *Competitive Advantage* yang membedakan usaha dari pesaing. Keunggulan bersaing kemudian menjadi mekanisme konversi yang menghubungkan kemampuan melakukan pembaruan dengan pencapaian kinerja. Mekanisme ini relevan pada sektor F&B yang menghadapi perubahan preferensi konsumen dan imitasi produk yang cepat, sehingga kemampuan berinovasi perlu menghasilkan pembeda yang dapat dipertahankan.

Temuan ini sejalan dengan Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong (2023) serta Otache (2024) yang menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* menjadi jalur yang menghubungkan kapabilitas inovasi dengan kinerja. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Gunawan dan Ongkowijoyo (2025) pada UMKM F&B di Jawa Timur yang tidak menemukan peran mediasi *Competitive Advantage* pada hubungan tersebut. Perbedaan ini menunjukkan bahwa konteks usaha dapat memengaruhi bagaimana kapabilitas inovasi diterjemahkan menjadi hasil. Pada UMKM F&B Kota Bogor, kapabilitas inovasi dapat mendukung kinerja secara langsung sekaligus melalui pembentukan keunggulan bersaing. Temuan ini memperkuat *Dynamic Capability Theory* dengan menunjukkan bahwa kemampuan memperbarui sumber daya menjadi lebih bernilai ketika pembaruan tersebut berhasil dikonversi menjadi posisi bersaing yang relevan. Bagi pemilik atau manajer UMKM F&B, inovasi karena itu perlu diarahkan tidak hanya pada penciptaan pembaruan, tetapi pada pembaruan yang mampu membentuk pembeda nyata dan lebih sulit ditiru pesaing.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Innovative Human Resource Practices* dan *Innovation Capabilities* berkontribusi terhadap Kinerja UMKM, baik secara langsung maupun melalui *Competitive Advantage*. Di antara faktor yang diuji, *Competitive Advantage* memberikan kontribusi langsung paling kuat terhadap kinerja, sementara *Innovation Capabilities* memiliki peran yang lebih kuat dibandingkan *Innovative Human Resource Practices*. *Competitive Advantage* juga berperan sebagai mediator parsial yang saling melengkapi pada hubungan kedua kapabilitas internal tersebut dengan Kinerja UMKM. Temuan ini menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas internal tidak hanya dapat mendukung kinerja secara langsung, tetapi memberikan kontribusi yang lebih kuat ketika berhasil diterjemahkan menjadi keunggulan bersaing yang membedakan UMKM dari pesaing. Mekanisme utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia dan kapabilitas inovasi membentuk kemampuan internal usaha, yang kemudian dapat dikonversi menjadi *Competitive Advantage* untuk mendukung Kinerja UMKM.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Desain *cross-sectional* belum dapat menjelaskan perubahan hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Penggunaan *purposive sampling* juga membatasi generalisasi statistik hasil penelitian. Selain itu, seluruh konstruk diukur melalui kuesioner *self-report* yang diberikan kepada satu *key informant* pada setiap UMKM, sehingga *potensi common*

Nurfajar Pancaraksa Andharesta & Desti Ranihusna. Pengaruh *innovation in human resource practice* dan *innovation capabilities* terhadap kinerja UMKM *food & beverage* di Kota Bogor melalui *competitive advantage* sebagai variabel mediasi *method* bias belum dapat sepenuhnya dihilangkan. Kinerja UMKM masih diukur secara perseptual dan belum dikombinasikan dengan indikator finansial objektif. Ruang lingkup penelitian juga terbatas pada UMKM *Food and Beverage* di Kota Bogor, sehingga penerapan temuan pada sektor dan wilayah lain perlu dilakukan secara hati-hati. Model penelitian juga belum mempertimbangkan faktor eksternal, seperti *competitive intensity* dan *environmental dynamism*, yang berpotensi memengaruhi hubungan antarvariabel.

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan sampel yang lebih besar dan wilayah penelitian yang lebih luas serta menggunakan *probability sampling* apabila kerangka sampel memungkinkan. Pengujian model pada sektor UMKM dan wilayah lain juga diperlukan untuk menilai konsistensi temuan pada konteks yang berbeda. Desain longitudinal dan penggunaan lebih dari satu informan pada setiap usaha dapat digunakan untuk memperkuat inferensi hubungan antarvariabel sekaligus mengurangi potensi *common method* bias. Pengukuran kinerja juga dapat dikombinasikan dengan data objektif, seperti omzet, laba, dan pertumbuhan penjualan. Penelitian berikutnya dapat memasukkan *competitive intensity* atau *environmental dynamism* sebagai variabel moderator serta *digital capability*, *market orientation*, *entrepreneurial orientation*, atau *organizational learning* sebagai variabel tambahan. Perbedaan pola hubungan berdasarkan skala usaha mikro, kecil, dan menengah juga dapat diuji melalui *multi-group analysis*.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abid, N., Dowling, M., Ceci, F., & Aftab, J. (2023). Does resource bricolage foster SMEs' competitive advantage and financial performance? A resource-based perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5833–5853. <https://doi.org/10.1002/bse.3451>
- Alkhalaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2024). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 33(1), 21–38. <https://doi.org/10.1111/caim.12578>
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreyne, M.-L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736–1766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209228>
- Arbelo, A., Arbelo-Pérez, M., & Pérez-Gómez, P. (2024). Internationalization and individual firm performance: A resource-based view. *Eurasian Business Review*, 14(4), 881–915. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00276-5>
- Aslam, M., Shafi, I., Ahmed, J., De Marin, M. S. G., Flores, E. S., Gutiérrez, M. A. R., & Ashraf, I. (2023). Impact of Innovation-Oriented Human Resource on Small and Medium Enterprises' Performance. *Sustainability*, 15(7), 6273. <https://doi.org/10.3390/su15076273>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Badan Pusat Statistik Kota Bogor. (2024). *Kota Bogor dalam angka 2024*. Badan Pusat Statistik Kota Bogor.

- Becker, J.-M., Cheah, J.-H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321–346. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0474>
- BPS. (2025). *Statistik penyediaan makanan minuman 2024* (Volume 8). Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Chaudhuri, A., Subramanian, N., & Dora, M. (2022). Circular economy and digital capabilities of SMEs for providing value to customers: Combined resource-based view and ambidexterity perspective. *Journal of Business Research*, 142, 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.039>
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1703–1729. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Devi, S., Maulana, L. H., & Dwi Gemina. (2024). Keberhasilan Usaha Berbasis Motivasi Usaha dan Kemampuan Usaha. *Karimah Tauhid*, 3(7), 7436–7456. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i7.14443>
- Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor. (2026). *Data UMKM*. SOLUSI Kota Bogor. <https://solusi.kotabogor.go.id/umkm/data-umkm>
- Dukhaykh, S., & Alangri, N. (2026). Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning. *Sustainability*, 18(3), 1320. <https://doi.org/10.3390/su18031320>
- Dung Ngo, V., Leonidou, L. C., Janssen, F., & Christodoulides, P. (2024). Export-specific investments, competitive advantage, and performance in Vietnamese SMEs: The moderating role of domestic market conditions. *Journal of Business Research*, 170, 114315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114315>
- El Nemar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2025). Resource-based view and sustainable advantage: A framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 33(6), 798–821. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160486>
- Fabrizio, C. M., Kaczam, F., De Moura, G. L., Da Silva, L. S. C. V., Da Silva, W. V., & Da Veiga, C. P. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 16(3), 617–648. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2022). What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of Business Research*, 139, 664–674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.017>
- Gunawan, C. A., & Ongkowijoyo, G. (2025). Assessing the Mediating Role of Competitive Advantage: The Influence of Innovation Capabilities and Strategic Flexibility on Firm

- Nurfajar Pancaraksa Andharesta & Desti Ranihusna. Pengaruh *innovation in human resource practice* dan *innovation capabilities* terhadap kinerja UMKM *food & beverage* di Kota Bogor melalui *competitive advantage* sebagai variabel mediasi Performance in East Java's F&B Industry Post COVID-19. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(1), 516–534. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i1.4004>
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM)*. Sage Publishing. <https://doi.org/10.1007/9783030805197>
- Jalil, M. F., Ali, A., & Kamarulzaman, R. (2022). Does innovation capability improve SME performance in Malaysia? The mediating effect of technology adoption. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 253–267. <https://doi.org/10.1177/14657503211048967>
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2025, January 30). *Pemerintah dorong UMKM naik kelas, tingkatkan kontribusi terhadap ekspor Indonesia*. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/6152/pemerintah-dorong-umkm-naik-kelas-tingkatkan-kontribusi-terhadap-ekspor-indonesia>
- 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), 1–15.
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Lestari, R., Syahyuti, Mulia Wibawa, B., Endayani, F., Setyawati, D., & Silalahi, S. A. F. (2024). Confirmatory factor analysis of marketing performance dimensions: A lesson from SMEs in Malang, Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2310084. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2310084>
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Malik, A., Sinha, P., Pereira, V., & Rowley, C. (2023). Human resource management and innovation: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100913.
- Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 313–333. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001>
- Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: What is the link? *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267–283. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0119>
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.
- Nguyen, D.-T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9(12), e22720. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>

- Otache, I. (2024). Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: The roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 248–262. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0221>
- Riana, I. G., Suparna, G., Gusti Made Suwandana, I., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107–118. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10)
- Rojas-Lema, X., Alfaro-Saiz, J.-J., Rodríguez-Rodríguez, R., & Verdecho, M.-J. (2021). Performance measurement in SMEs: Systematic literature review and research directions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15–16), 1803–1828. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1774357>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260–265.
- Tambunan, T. T. H. (2023). *UMKM di Indonesia: Isu-isu penting*. LP3ES.
- Traboulsy, O. R. (2023). The Role of Resource Acquisition in Achieving Sustainable Competitive Performance for SMEs in an Emerging Market: A Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 15(16), 12302. <https://doi.org/10.3390/su151612302>
- Vo Thai, H. C., Hong-Hue, T.-H., & Tran, M.-L. (2024). Dynamic capabilities and digitalization as antecedents of innovation and sustainable performance: Empirical evidence from Vietnamese SMEs. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 385–411. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0325>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>

Lampiran

Lampiran 1. Karakteristik Responden Penelitian (n = 100)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	56	56,0
	Perempuan	44	44,0
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	30	30,0
	D3	13	13,0
	S1	49	49,0
	S2	8	8,0
Jabatan	Pemilik	84	84,0
	Manajer	16	16,0
Lama Usaha	1–3 tahun	23	23,0
	>3–5 tahun	29	29,0
	>5–10 tahun	31	31,0
	>10 tahun	17	17,0
Jenis Usaha	Makanan	47	47,0
	Minuman	20	20,0
	Makanan & Minuman	33	33,0
Jumlah Karyawan	1–4 orang	41	41,0
	5–9 orang	33	33,0
	10–19 orang	18	18,0
	≥20 orang	8	8,0
Kecamatan	Bogor Barat	15	15,0
	Bogor Selatan	17	17,0
	Bogor Tengah	18	18,0
	Bogor Timur	14	14,0
	Bogor Utara	19	19,0
	Tanah Sareal	17	17,0

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	Kinerja UMKM	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Innovation Capabilities</i>	<i>Innovative Human Resource Practices</i>
Kinerja UMKM	–			
<i>Competitive Advantage</i>	0,690	–		
<i>Innovation Capabilities</i>	0,622	0,529	–	
<i>Innovative Human Resource Practices</i>	0,499	0,496	0,256	–

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Lampiran 3. Hasil Uji Kolinearitas Inner VIF

Hubungan Antarvariabel	Inner VIF	Keterangan
<i>Competitive Advantage</i> → Kinerja UMKM	1,641	Tidak terdapat masalah kolinearitas
<i>Innovation Capabilities</i> → Kinerja UMKM	1,347	Tidak terdapat masalah kolinearitas
<i>Innovation Capabilities</i> → <i>Competitive Advantage</i>	1,067	Tidak terdapat masalah kolinearitas
<i>Innovative Human Resource Practices</i> → Kinerja UMKM	1,300	Tidak terdapat masalah kolinearitas
<i>Innovative Human Resource Practices</i> → <i>Competitive Advantage</i>	1,067	Tidak terdapat masalah kolinearitas

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Lampiran 4. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Hubungan Antarvariabel	f^2	Kategori
Innovative Human Resource Practices → Competitive Advantage	0,219	Sedang
Innovation Capabilities → Competitive Advantage	0,263	Sedang
Innovative Human Resource Practices → Kinerja UMKM	0,079	Kecil
Innovation Capabilities → Kinerja UMKM	0,203	Sedang
Competitive Advantage → Kinerja UMKM	0,207	Sedang

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Lampiran 5. Hasil Uji Predictive Relevance (Q^2)

Konstruk	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$	Keterangan
Kinerja UMKM	1.000,000	613,989	0,386	Memiliki relevansi prediktif
Competitive Advantage	1.000,000	737,347	0,263	Memiliki relevansi prediktif
Innovation Capabilities	1.000,000	1.000,000	0,000	Konstruk eksogen
Innovative Human Resource Practices	1.000,000	1.000,000	0,000	Konstruk eksogen

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Lampiran 6. Hasil Evaluasi Model Fit

Indikator	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,060	0,060
d _{ULS}	2,922	2,922
d _G	2,147	2,147
Chi-square	942,824	942,824
NFI	0,771	0,771

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)