4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Profil responden pada penelitian ini didasarkan pada sampel penelitian yang terdiri dari UMKM yang berlokasi di Kota Surabaya, dengan syarat UMKM telah berdiri minimal 1 (satu) tahun. Penyebaran kuesioner kepada responden dilakukan pada periode 24 november 2023 hingga 3 desember 2023. Sebanyak 165 angket telah diisi melalui Google Forms, namun setelah dilakukan penyaringan, 162 angket dianggap memenuhi syarat dan digunakan dalam analisis lebih lanjut. Data profil responden yang dikumpulkan meliputi jenis kelamin, rentang usia, pendidikan terakhir, lama berbisnis UMKM, dan jenis UMKM yang dikelola.

4.1.1 Responden yang Mememenuhi Kriteria

Tabel 4.1

Responden yang Mememenuhi Kriteria

Kriteria	Total
Responden Total	165
Responden yang tidak memiliki UMKM di Surabaya	(2)
Responden yang memilki UMKM kurang dari 1 tahun	(1)
Responden yang memenuhi kriteria	**162**

Sumber : Lampiran 2A

Tabel 4.1 menunjukkan total responden dalam penelitian ini adalah 165 responden. Beberapa responden tidak memenuhi kriteria penelitian, sehingga setelah proses pengolahan data, jumlah responden yang memenuhi kriteria adalah 162 responden. Berdasarkan hasil ini, jumlah responden yang dijadikan sampel penelitian adalah sebanyak 163 responden.

4.1.2 Profil Rentang Usia dan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Profil Rentang Usia dan Jenis Kelamin

Rentang Usia	Pria	Wanita	Jumlah
Kurang dari 18 tahun	24	39	63
18-25 tahun	26	42	68
26-35 tahun	10	16	26
36-40 tahun	1	0	1
Lebih dari 40 tahun	3	1	4
Jumlah	**64**	**98**	**162**

Sumber : Lampiran 2A

Berdasarkan pada tabel 4.2 didapat bahwa mayoritas responden penelitian berusia 18-25 tahun diikuti oleh usia kurang dari 18 tahun sebanyak 68 responden dan 63 responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pemilik UMKM berasal dari kelompok responden pada golongan usia muda. Mayoritas responden adalah laki-laki dengan jumlah 98 responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pemilik UMKM berasal dari kelompok responden adalah laki-laki.

4.1.3 Profil Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3

Profil Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah
D3	24
S1	89
S2 ke atas	12
SMA/SMK	37
Jumlah	**162**

Sumber : Lampiran 2A

Berdasarkan pada tabel 4.3 didapat responden UMKM didominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir S1 diikuti oleh SMA/SMK sebanyak 89 responden dan 37 responden. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas pemilik UMKM berasal dari kelompok responden berpendidikan terakhir S1.

4.1.4 Profil Lama berbisnis di UMKM dan Jenis UMKM

Tabel 4.4

Profil Lama berbisnis di UMKM dan Jenis UMKM

Lama berbisnis di UMKM	Dagang	Jasa	Produksi	Jumlah
1-2 tahun	9	10	7	26
2-3 tahun	14	20	15	49
3-4 tahun	20	7	14	41
4-5 tahun	9	8	12	29
Lebih dari 5 tahun	6	8	3	17
Jumlah	**58**	**53**	**51**	**162**

Sumber : Lampiran 2C

Berdasarkan pada tabel 4.4 didapat responden UMKM didominasi oleh responden dengan responden yang telah lama berbisnis di UMKM selama 2-3 tahun diikuti oleh 3-4 tahun sebanyak 49 responden dan 41 responden. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas pemilik UMKM berasal dari kelompok responden telah lama berbisnis selama 2-3 tahun. Mayoritas jenis UMKM adalah bidang dagang yaitu 58 responden. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas pemilik UMKM berasal dari kelompok responden bergerak di bidang dagang.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan metode nilai rata-rata (*mean*). Nilai rata-rata diperoleh dengan menjumlahkan semua data dan kemudian membaginya dengan jumlah total data yang ada (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini akan mengevaluasi nilai rata-rata dari seluruh variabel yang ada. Pendekatan analisis rata-rata ini bertujuan untuk mengetahui frekuensi rata-rata tanggapan responden terhadap setiap pernyataan dalam variabel penelitian.

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Learning

Tabel 4.5

Hasil rata-rata Organizational Learning

Kode	Indikator	Rata-Rata	Standar deviasi	Keterangan
LL01	Saya sebagai pemimpin UMKM sering bertanya dan mendengarkan pandangan karyawan	3,994	1,057	Tinggi
LL02	Saya sebagai pemimpin UMKM mendorong dialog dan perdebatan untuk memecahkan masalah	3,914	1,039	Tinggi
LL03	Saya sebagai pemimpin UMKM menunjukkan kesediaan untuk menerima sudut pandang alternatif	4,031	1,068	Tinggi
LO01	Saya merasa UMKM saya terbuka terhadap ide-ide baru	4,148	0,869	Tinggi
LO02	UMKM ini memungkinkan saya untuk menyuarakan pendapat atau ide tanpa takut direndahkan	3,988	1,042	Tinggi
LO03	Kolaborasi dan kerja tim ditekankan dalam	4,093	0,999	Tinggi

	menyelesaikan tugas dan tantangan UMKM			
LP01	Saya merasa UMKM memiliki proses yang efektif untuk mengumpulkan informasi tentang pelanggan, pesaing, dan regulasi	4.000	1,000	Tinggi
LP02	Saya merasa ada budaya berbagi pengetahuan dan integrasi di dalam UMKM	3,944	1,067	Tinggi
LP03	Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh UMKM mendukung perkembangan karyawan	4,043	0,964	Tinggi
Rata-Rata *Organizational Learning*		**4,017**		Tinggi

Sumber : lampiran 2C

Dalam Tabel 4.5, terdapat indikator *Organizational Learning* yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi, yakni pada indikator "Saya merasa UMKM saya terbuka terhadap ide-ide baru" dengan rata-rata sebesar 4,148 dan simpangan baku sebesar 0,869. Indikator yang memberikan simpangan baku tertinggi adalah "Saya merasa ada budaya berbagi pengetahuan dan integrasi di dalam UMKM" dengan nilai simpangan baku mencapai 1,067. Hal ini menandakan bahwa indikator tersebut menjadi titik fokus variasi jawaban dari responden. Secara keseluruhan, nilai rata-rata indikator *Organizational Learning* masuk dalam kategori tinggi, menunjukkan kesadaran responden terhadap kemampuan yang mereka rasakan.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Entrepreneurial Orientation

Tabel 4.6

Hasil rata-rata *Entrepreneurial Orientation*

Kode	Indikator	Rata-Rata	Standar deviasi	Keterangan
INT01	UMKM saya secara teratur memikirkan ide baru	4.006	1.130	Tinggi
INT02	UMKM saya menawarkan produk baru atau melebarkan variasi produk yang dimiliki.	4.031	0.978	Tinggi
RT01	UMKM saya berani menghadapi risiko bisnis.	4.142	0.999	Tinggi
RT02	Produk yang dimiliki oleh UMKM saya adalah bisnis yang berorientasi pada tujuan.	4.154	0.879	Tinggi
RT03	Keberadaan produk baru di UMKM saya berpotensi memiliki risiko buruk yang cukup rendah.	3.765	0.999	Tinggi
PRO01	UMKM saya siap untuk melakukan ekspansi ke berbagai wilayah dan daerah.	3.975	1.018	Tinggi
PRO02	UMKM saya siap untuk mengembangkan produk baru dan teknologi terbarukan	4.099	1.044	Tinggi
PRO03	UMKM saya siap mengadopsi hal baik untuk diaplikasikan	4.031	0.978	Tinggi
Rata-Rata *Entrepreneurial Orientation*		**4,025**		Tinggi

Sumber : Lampiran 2C

Dalam Tabel 4.6, terdapat indikator *Entrepreneurial Orientation* yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi, yakni pada indikator "Produk yang dimiliki oleh

UMKM saya adalah bisnis yang berorientasi pada tujuan" dengan rata-rata sebesar 4,154 dan simpangan baku sebesar 0,879. Indikator yang memberikan simpangan baku tertinggi adalah "UMKM saya secara teratur memikirkan ide baru" dengan nilai simpangan baku mencapai 1.130. Hal ini menandakan bahwa indikator tersebut menjadi titik fokus variasi jawaban dari responden. Secara keseluruhan, nilai rata-rata indikator *Entrepreneurial Orientation* masuk dalam kategori tinggi, menunjukkan kesadaran responden terhadap kemampuan yang mereka rasakan.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Firm Performance

Tabel 4.7

Hasil rata-rata *Firm Performance*

Kode	Indikator	Rata-Rata	Standar deviasi	Keterangan
FP01	Pertumbuhan pendapatan UMKM saya meningkat dalam tiga tahun terakhir.	3.994	0.940	Tinggi
FP02	Laba bersih UMKM saya meningkat dalam tiga tahun terakhir.	4.086	0.899	Tinggi
Rata-Rata *Firm Performance*		**4,040**		Tinggi

Sumber : Lampiran 2C

Dalam Tabel 4.7, terdapat indikator *Firm Performance* yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi, yakni pada indikator "Laba bersih UMKM saya meningkat dalam tiga tahun terakhir" dengan rata-rata sebesar 4,086 dan simpangan baku sebesar 0,899. Indikator yang memberikan simpangan baku tertinggi adalah "Pertumbuhan pendapatan UMKM saya meningkat dalam tiga tahun terakhir" dengan nilai simpangan baku mencapai 0,940. Hal ini menandakan bahwa indikator tersebut menjadi titik fokus variasi jawaban dari responden. Secara keseluruhan, nilai rata-rata indikator *Firm Performance* masuk dalam kategori tinggi, menunjukkan kesadaran responden terhadap kemampuan yang mereka rasakan.

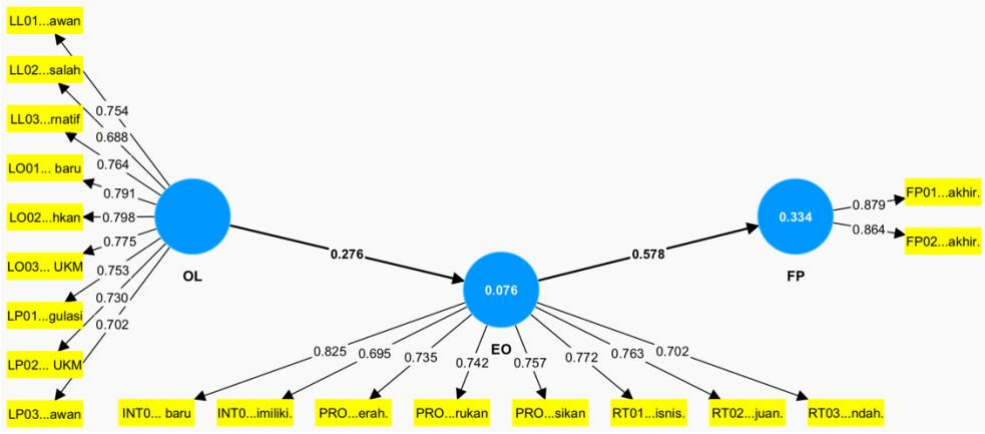
4.3 Analisis Model Partial Least Square

Terdapat dua jenis pengujian yang harus dilakukan dalam *Partial Least Square* (PLS). Pertama adalah uji outer model yang digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas alat r (indikator) penelitian, sedangkan yang kedua adalah uji inner model yang untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel penelitian.

4.3.1 Evaluasi Outer Model

4.3.1.1 Convergent Validity

Penilaian *convergent validity* dalam penelitian ini menggunakan evaluasi *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing variabel laten. Hasil *convergent validity* dalam PLS dapat diketahui melalui hasil nilai outer loading. Dalam penelitian ini, ukuran validitas dianggap valid jika indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Selain itu, variabel laten dianggap sah jika memenuhi batas nilai AVE lebih dari 0,5 (Abdillah & Hartono, 2015).



Gambar 4.1 Hasil Uji *Convergent Validity* Pertama

Hasil pengujian validitas konvergen pertama menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 tergambar dalam Gambar 4.1 sebelum dilakukan penghapusan terhadap indikator yang tidak memenuhi syarat validitas. Penjelasan lebih rinci dapat ditemukan pada tabel berikut:

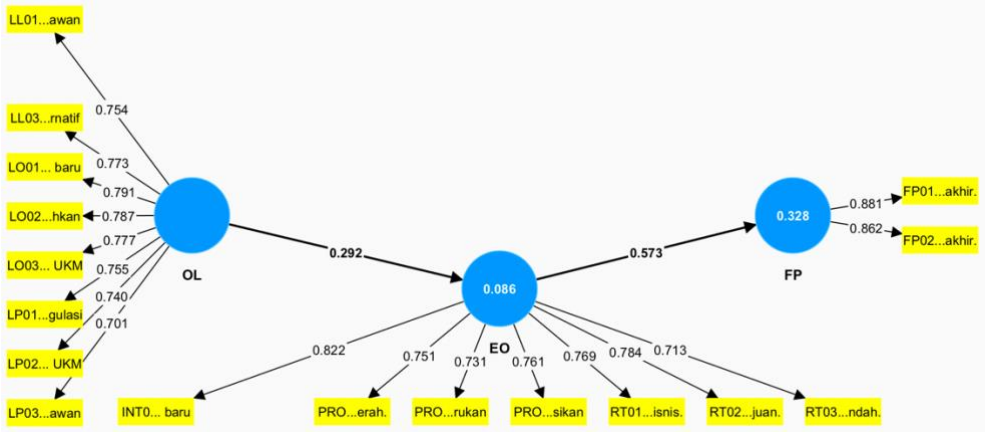
Tabel 4.8

Nilai *Outer Loading* dan AVE Pertama

Variabel dan Nilai AVE	Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
***Organizational Learning* (OL)** (AVE = 0.565)	**LL01**	0.754	Valid
	LL02	0.688	Tidak Valid
	LL03	0.764	Valid
	LO01	0.791	Valid
	LO02	0.798	Valid
	LO03	0.775	Valid
	LP01	0.753	Valid
	LP02	0.730	Valid
	LP03	0.702	Valid
***Entrepreneurial Orientation* (EO)** (AVE = 0.562)	**INT01**	0.825	Valid
	INT02	0.695	Tidak Valid
	RT01	0.772	Valid
	RT02	0.763	Valid
	RT03	0.702	Valid
	PRO01	0.735	Valid
	PRO02	0.742	Valid
	PRO03	0.757	Valid
***Firm Performance* (FP)** (AVE = 0.760)	**FP01**	0.879	Valid
	FP02	0.864	Valid

Sumber: Lampiran 3A

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa satu indikator dari variabel *organizational learning*, satu indikator dari variabel entrepreneurial orientation memiliki nilai di bawah 0,7. Ini menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak memenuhi syarat validitas konvergen, dan oleh karena itu, indikator yang tidak valid akan dieliminasi dan dilakukan perhitungan ulang. Meskipun nilai AVE pada tabel tersebut melebihi 0,5 dan dianggap valid, namun indikator dengan nilai outer loading yang tidak valid harus dihapus. Oleh karena itu, hasil uji validitas konvergen yang telah disesuaikan dapat ditemukan dalam gambar berikut:



Gambar 4.2 Hasil Uji *Convergent Validity* Kedua

Gambar 4.2 adalah hasil pengujian *convergent validity* kedua dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 setelah dilakukan penghapusan indikator yang tidak valid. Penjelasan rinci dapat ditemukan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.9

Nilai *Outer Loading* dan AVE Kedua

Variabel dan Nilai AVE	Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
***Organizational Learning* (OL)** (AVE = 0.565)	**LL01**	0.754	Valid
	LL03	0.764	Valid
	LO01	0.791	Valid
	LO02	0.798	Valid
	LO03	0.775	Valid
	LP01	0.753	Valid
	LP02	0.730	Valid
	LP03	0.702	Valid
***Entrepreneurial Orientation* (EO)** (AVE = 0.562)	**INT01**	0.825	Valid
	RT01	0.772	Valid
	RT02	0.763	Valid
	RT03	0.702	Valid
	PRO01	0.735	Valid
	PRO02	0.742	Valid
	PRO03	0.757	Valid
***Firm Performance* (FP)**	**FP01**	0.879	Valid

(AVE = 0.760)	**FP02**	0.864	Valid

Sumber: Lampiran 3B

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa outer loading dari setiap variabel telah mencapai nilai yang lebih tinggi dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi standar convergent validity. Nilai AVE dari setiap variabel juga mengalami peningkatan dan dianggap valid karena melebihi 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel penelitian telah lulus uji convergent validity.

4.3.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan langkah kedua dalam uji *outer model*. Evaluasi ini bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana indikator yang mengukur suatu konstruk dapat berkorelasi atau tidak berkorelasi dengan konstruk lainnya (Abdillah & Hartono, 2015). Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan cross loading. Apabila nilai cross loading dan korelasi antar variabel laten lebih besar dibandingkan dengan konstruk lain, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan lebih unggul dibandingkan dengan indikator konstruk lainnya. Rincian nilai cross loading dalam penelitian ini terdokumentasi pada tabel berikut:

Tabel 4.10

Nilai *Cross Loading*

Indikator	OL	EO	FP	Keterangan
LL01	**0.754**	0.259	0.215	Valid
LL03	**0.773**	0.162	0.059	Valid
LO01	**0.791**	0.177	0.036	Valid
LO02	**0.787**	0.228	0.107	Valid
LO03	**0.777**	0.234	0.165	Valid
LP01	**0.755**	0.269	0.115	Valid
LP02	**0.740**	0.236	0.022	Valid
LP03	**0.701**	0.146	0.009	Valid
INT01	0.235	0.822	0.528	Valid
RT01	0.185	**0.769**	0.453	Valid
RT02	0.240	**0.784**	0.456	Valid
RT03	0.211	**0.713**	0.354	Valid
PRO01	0.246	**0.751**	0.440	Valid
PRO02	0.212	**0.731**	0.405	Valid
PRO03	0.231	**0.761**	0.396	Valid
FP01	0.105	0.516	**0.881**	Valid

FP02	0.126	0.482	**0.862**	Valid

Sumber: Lampiran 3C

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai cross loading suatu konstruk, jika dibandingkan dengan konstruk lainnya, memiliki nilai yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki valid secara diskriminan.

4.3.1.3 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian konsistensi suatu konstruk penelitian dengan konstruk tersebut merujuk pada variabel yang direfleksikan dari indikator-indikatornya. Berikut adalah tabel hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.11

Nilai Reabilitas

Variabel	*Cronbach's alpha*	*Composite Reability*	Keterangan
OL	0.880	0.906	Reliabel
EO	0.684	0.863	Reliabel
FP	0.896	0.916	Reliabel

Sumber: Lampiran 3B

Tabel 4.11 menunjukkan hasil nilai *cronbach's alpha dan composite reliability*. Menurut Ghozali (2016), suatu intstrumen penelitian dikatakan dapat diandalkan (*reliable*) apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Nilai *cronbach's alpha* setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai diatas 0,60. Sehingga dapat diandalkan (reliabel). Sedangkan nilai *composite reliability* dalam penelitian ini lebih dari 0,70, oleh karena itu menandakan bahwa variabel ini dapat dianggap baik dan reliabel.

4.3.2 Evaluasi Inner Model

4.3.2.1 Koefisien Determinasi (R-Square)

Pengujian model internal dilakukan dengan melihat nilai R-Square. Menurut Abdillah & Hartono (2015), R-Square berperan dalam mengukur sejauh mana variasi perubahan variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R-Square, variabel independen semakin efektif dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis R-Square dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.12

Nilai R-Square

Variabel	*R-Square*
FP	0.328
EO	0.086

Sumber : Lampiran 3D

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa variabel *firm performance* dapat secara langsung dipengaruhi oleh *organizational learning* dan *entrepreneurial orientation*, dengan nilai R-Square sebesar 0,328. Angka R-Square sebesar 0,328 mengindikasikan bahwa 32,8% variasi pada variabel *firm performance* dipengaruhi oleh variabel organizational learning dan entrepreneurial orientation, sedangkan sisanya sebesar 67,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Selanjutnya, variabel *entrepreneurial orientation* yang dipengaruhi secara langsung oleh variabel *organizational learning* memiliki nilai R-Square sebesar 0,086 . Angka R-Square sebesar 0,086 menunjukkan bahwa 8,6% variasi pada variabel entrepreneurial orientation dipengaruhi oleh variabel *organizational learning*, sementara sisanya sebesar 91,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Jika nilai koefisien berada di bawah 0,25 itu menunjukkan adanya pengaruh lemah. Oleh karena itu, keseluruhan variabel eksogen dalam penelitian ini, yaitu organizational learning dan entrepreneurial orientation, berpengaruh rendah terhadap kinerja UMKM di Surabaya secara berkelanjutan di masa yang akan datang dalam kapasitas rendah (lemah).

4.3.2.2 Predictive Relevance (Q^2)

Menurut penelitian Kwateng et al. (2019), relevansi prediktif model dapat diindikasikan oleh structural model dengan nilai *Q-square* yang melebihi 0 (nol). Sebaliknya, jika nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol), hal itu dianggap sebagai kurangnya relevansi prediktif. Evaluasi kesesuaian *structural model* dapat dilakukan dengan memeriksa nilai *Q-square* melalui rumus berikut:

$Q^2 = 1 - (1-R_1{}^2)\,(1-R_2{}^2)$

$Q^2 = 1 - (1-0{,}328)\,(1-0{,}086)$

Q^2 = 1 - (0,672) (0,914)

Q^2 = 0,386

Angka Q-square yang tercatat menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki tingkat relevansi prediktif yang baik, dengan nilai Q-square mencapai 0,386.

4.3.2.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan mengacu pada t-statistik melalui prosedur bootstrapping. Tingkat signifikansi hipotesis dapat diidentifikasi melalui nilai p-value < 0,05 dan signifikansi t-statistik > 1,96 (Abdillah & Hartono, 2015). Apabila nilai p-value kurang dari 0,05 dan t-statistik lebih dari 1,96, maka hipotesis tersebut diterima. Sebaliknya, jika nilai p-value lebih dari 0,05 dan t-statistik kurang dari 1,96, maka hipotesis tersebut ditolak. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dapat ditemukan pada tabel di bawah ini:

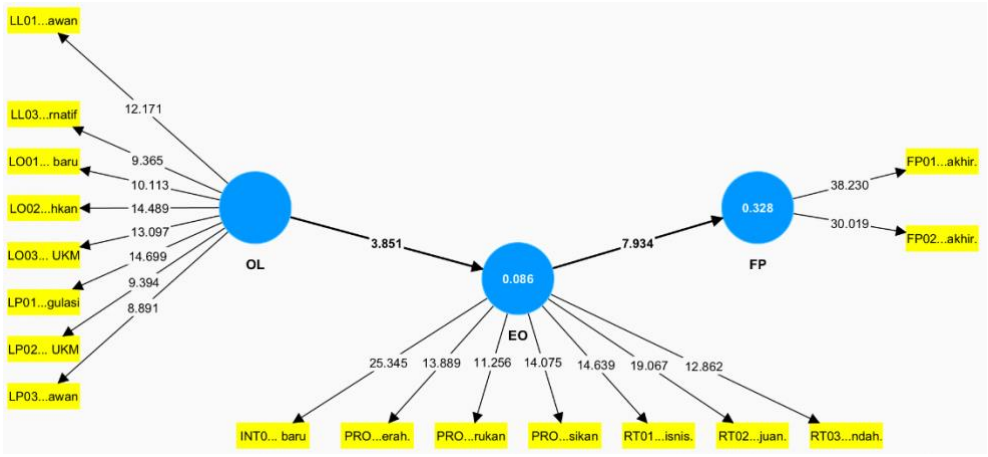
Tabel 4.13

Nilai T-Statistic

Hipotesis	Pengaruh Langsung	*Path Coefficient*	*T-Statistic*	*P-Value*	Keterangan
H1	**OL → EO**	0,292	3,851	0,000	Diterima
H2	**EO → FP**	0,573	7,934	0,000	Diterima

Sumber : Lampiran 3E

Tabel 4.13 memperlihatkan evaluasi *inner model* dalam penelitian ini, sementara gambar di bawah ini menggambarkan nilai *t-values* pada setiap path yang mencerminkan hubungan pengaruh antar variabel laten.



Gambar 4.3 Hasil Analisis *Bootstrapping*

Tabel 4.13 dan gambar 4.3 menyajikan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, memberikan informasi berikut:

a. Dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,292, dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial orientation*. Hal ini diperkuat oleh nilai *p-value* yang sebesar 0,000 (< 0,05) dan nilai *t-statistic* sebesar 3,851 (>1,96). Oleh karena itu, hipotesis (H1) yang berbunyi "*Organizational learning* berpengaruh terhadap *entrepreneurial orientation*" diterima dalam konteks penelitian ini.

b. Dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,573, dapat disimpulkan bahwa variabel *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Hal ini diperkuat oleh nilai *p-value* yang sebesar 0,000 (< 0,05) dan nilai *t-statistic* sebesar 7,934 (>1,96). Oleh karena itu, hipotesis (H1) yang berbunyi "*Entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *firm performance*" diterima dalam konteks penelitian ini.

4.3.2.4 Pengaruh Tidak Langsung

Indirect effect atau pengaruh tidak langsung merujuk pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang mengalami intervensi atau pengaruh tambahan dari variabel mediasi di antara keduanya. Signifikansi efek tidak langsung dapat ditentukan dengan melihat nilai p-value < 0,05 dan nilai t-statistic > 1,96, sedangkan jika nilai p-value lebih dari 0,05 dan nilai t-statistic kurang dari 1,96, maka dianggap tidak signifikan. Evaluasi hasil nilai *indirect effect* dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.14

Nilai *Specific Indirect Effec*t

Hipotesis	Pengaruh Tidak Langsung	*Path Coefficient*	*T-Statistic*	*P-Value*	Keterangan
H3	OL → EO → FP	0,168	4,706	0,000	Diterima

Sumber : Lampiran 3F

Tabel 4.14 menunjukkan hasil uji pengaruh tidak langsung yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu:

a. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,168, variabel *organizational learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 (< 0,05) dan nilai *t-statistic* sebesar 4,706 (> 1,96). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan "*Organizational learning* memiliki pengaruh terhadap *firm performance* melalui *entrepreneurial orientation* " dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Organizational Learning terhadap entrepreneurial orientation

Dalam penelitian ini, dinyatakan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *entrepreneurial orientation* karena nilai t-statistic >1,96 yaitu 3,851 dan nilai p-values <0,05 yaitu 0,000 yang sesuai dengan yang diharapkan. Dengan ini hasil penelitian ini diterima karena memenuhi syarat. Hal ini menunjukan bahwa variabel *organizational learning* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial orientation*.

Outer loading tertinggi dari variabel *organizational learning* adalah LO2 yaitu "UMKM ini memungkinkan saya untuk menyuarakan pendapat atau ide tanpa takut direndahkan". Sedangkan dari variabel *entrepreneurial orientation* adalah INT01 yaitu UMKM saya secara teratur memikirkan ide baru. Hubungan antara LO02 dan INT01 menciptakan dinamika di mana *Organizational Learning* yang kuat, terutama dalam mendukung ekspresi ide tanpa rasa takut, dapat menjadi pendorong utama terhadap

entrepreneurial orientation UMKM. Kesinambungan dalam pemikiran ide baru menjadi hasil dari budaya belajar organisasi yang mendukung dan mendorong kinerja UMKM.

UMKM yang memiliki kemampuan OL yang baik dapat mengembangkan kemampuan EO yang lebih baik pula. Hal ini terjadi karena OL memungkinkan UMKM untuk memperoleh, mempertahankan, dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu meningkatkan *firm performance* melalui kombinasi dengan strategi EO. Tentunya, hasil yang didapatkan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rafiki et al., 2021) yang menyatakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap *entrepreneurial orientation*. Kombinasi strategi OL dan EO menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Strategi ini dapat membantu perusahaan untuk memperoleh, mempertahankan, dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu meningkatkan *firm performance* melalui kemampuan untuk mengambil risiko dan memanfaatkan peluang pasar yang ada serta mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif dan berbeda dari pesaing.

4.4.2 Pengaruh entrepreneurial orientation terhadap firm performance

Dalam penelitian ini, dinyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *firm performance* karena nilai t-statistic >1,96 yaitu 7.934 dan nilai p-values <0,05 yaitu 0,000 yang sesuai dengan yang diharapkan. Dengan ini hasil penelitian ini diterima karena memenuhi syarat. Hal ini menunjukan bahwa variabel *entrepreneurial orientation* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

Outer loading tertinggi dari variabel *entrepreneurial orientation* adalah INT01 yaitu UMKM saya secara teratur memikirkan ide baru. Sedangkan dari variabel *firm performance* adalah FP01 yaitu pertumbuhan pendapatan UMKM saya meningkat dalam tiga tahun terakhir. Hubungan INT01 dan FP01 menciptakan dinamika di mana Entrepreneurial Orientation, terutama dalam pemikiran ide baru dimana dari pengeluaran ide baru ini UMKM dapat terus mengikuti perkembangan jaman dan dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *firm performance* UMKM.

EO memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Strategi EO dapat meningkatkan kinerja bisnis UMKM di Indonesia dan perusahaan secara umum. Pentingnya EO dalam konteks UMKM termanifestasi dalam kemampuannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengambilan risiko yang tepat dan pemanfaatan peluang pasar yang ada. Lebih jauh lagi, EO membuka peluang pengembangan produk dan layanan baru yang inovatif, memberikan keunggulan kompetitif terhadap pesaing di pasar yang semakin ketat. Sehingga, penerapan prinsip-prinsip EO tidak hanya relevan tetapi juga menjadi faktor penentu dalam pencapaian kinerja perusahaan yang unggul. Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rafiki et al., 2021) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *firm performance*. Oleh karena itu, implementasi strategi EO yang baik dapat menjadi kunci keberhasilan UMKM dalam meningkatkan kinerja mereka, mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, dan bersaing efektif di pasar yang dinamis

4.4.3 Pengaruh entrepreneurial orientation sebagai mediator antara Organizational Learning dan firm performance

Dalam penelitian ini, dinyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif yang signifikan sebagai mediator antara *Organizational Learning* dan *firm performance* karena nilai t-statistic >1,96 yaitu 3.706 dan nilai p-values <0,05 yaitu 0,000 yang sesuai dengan yang diharapkan. Dengan ini hasil penelitian ini diterima karena memenuhi syarat. Hal ini menunjukan bahwa variabel *entrepreneurial orientation* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

Outer loading tertinggi dari variabel *entrepreneurial orientation* adalah INT01 yaitu UMKM saya secara teratur memikirkan ide baru. Lalu variabel *organizational learning* adalah adalah LO2 yaitu UMKM ini memungkinkan saya untuk menyuarakan pendapat atau ide tanpa takut direndahkan dan variabel dari *firm performance* adalah FP01 yaitu pertumbuhan pendapatan UMKM saya meningkat dalam tiga tahun terakhir. Entrepreneurial Orientation menjadi jembatan yang menghubungkan positif antara Organizational Learning dan Firm Performance. UMKM dengan lingkungan pembelajaran yang mendukung cenderung memiliki orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya, mempengaruhi positif pada kinerja bisnis, khususnya dalam hal pertumbuhan pendapatan.

EO memungkinkan perusahaan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui OL ke dalam tindakan nyata, seperti mengembangkan produk baru, mengambil risiko yang terukur, dan berinovasi secara proaktif. Maka, EO berfungsi sebagai saluran konkrit yang mengubah pembelajaran organisasi menjadi pertumbuhan dan keunggulan kompetitif dalam sebuah perusahaan. Selain itu, temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Rafiki et al., 2021), yang juga menegaskan bahwa EO berperan sebagai mediator antara OL dan kinerja perusahaan. Konsistensi temuan ini memberikan dukungan lebih lanjut terhadap validitas konsep dan teori dalam konteks pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan, dengan melibatkan faktor mediator yaitu orientasi kewirausahaan.

4.5 Implikasi Bisnis

Hasil analisis dan diskusi dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa implementasi *organizational learning* (OL) dapat menjadi pendorong yang signifikan bagi *firm performance* UMKM di Surabaya melalui *entrepreneurial orientation* (EO). Temuan dari analisis dan diskusi dalam penelitian ini dapat memberikan arah bagi pengembangan UMKM di Surabaya melalui implementasi *organizational learning* (OL) untuk meningkatkan *firm performance*, melalui *entrepreneurial orientation* (EO). Implikasi bisnis yang muncul dapat memberikan panduan strategis yang relevan untuk mendukung pertumbuhan UMKM di tingkat lokal.

Dalam konteks ini, UMKM dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kinerja mereka. Pertama, UMKM dapat memfokuskan upaya pada peningkatan kemampuan belajar organisasi (*organizational learning*). Melibatkan karyawan dalam inisiatif pembelajaran berkelanjutan, seperti pelatihan dan pengembangan keterampilan, merupakan strategi yang dapat diterapkan. Penerapan sistem pembelajaran yang terintegrasi juga dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Selanjutnya, *entrepreneurial orientation* (EO) juga membantu meningkatkan kinerja perusahaan. EO mendorong perusahaan untuk menjadi inovatif dalam pengembangan produk dan proses bisnis. Inovasi ini dapat meningkatkan daya tarik produk dan memungkinkan perusahaan untuk bersaing lebih baik di pasar. Perusahaan yang berani dalam mengambil risiko bisnis dan dapat melakukan manajemen risiko dengan baik, dapat

membawa keuntungan yang signifikan. Lalu, sikap yang proaktif terhadap proses bisnis, dapat membantu perusahaan meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.

Dengan mempertimbangkan implikasi bisnis ini, diharapkan UMKM di Surabaya dapat mengambil langkah-langkah strategis yang terarah untuk meningkatkan kinerja mereka melalui penerapan *organizational learning* dan *entrepreneurial orientation*.