

The Influence Of Decision-Making Style, Market Sensing, And Marketing Technology On Organizational Performance Of Msmes In Indonesia

Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan, Market Sensing, Dan Teknologi Pemasaran Terhadap Kinerja Organisasi Pada UMKM Di Indonesia

Aina Dhiya Qalbaha ¹⁾; Yuriska Halmaera ²⁾; Claristy Yocelyn ³⁾; Queen Mayomy ⁴⁾
^{1,2,3,4)}Business Creation, Bina Nusantara University, Tangerang, Indonesia

Email: ¹⁾aina.qalbaha@binus.ac.id; ²⁾yuriska.halmaera@binus.ac.id; ³⁾claristy.yocelyn@binus.ac.id
⁴⁾queen.mayomy@binus.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [24 Desember 2025]
Revised [07 Februari 2026]
Accepted [10 Februari 2026]

KEYWORDS

Decision-Making Styles, Market Sensing Capability, Marketing Technology Capability, Organizational Performance, MSMEs in Indonesia.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, namun dihadapkan pada tantangan persaingan yang semakin kompleks dan perkembangan teknologi yang pesat. Kondisi tersebut menuntut pelaku UMKM untuk memiliki kemampuan manajerial dan kapabilitas teknologi yang memadai guna meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* terhadap *Organizational Performance* UMKM di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada 66 pelaku UMKM yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*. Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,818 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan 81,8% variasi kinerja organisasi UMKM. Secara parsial, hasil pengujian menunjukkan bahwa hanya *Marketing Technology Capability* yang berpengaruh signifikan dan menjadi variabel paling dominan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu, *Decision Making Styles* dan *Market Sensing Capability* tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara individual. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi pemasaran memegang peranan penting dalam mendukung efektivitas strategi dan peningkatan kinerja UMKM. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen UMKM serta menjadi referensi praktis bagi pelaku UMKM dan pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja di era digital.

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a strategic role in Indonesia's economy; however, they face increasingly complex competitive pressures and rapid technological change. These conditions require MSME owners and managers to possess adequate managerial capabilities and technological competencies in order to improve organizational performance. This study aims to examine the influence of Decision-Making Styles, Market Sensing Capability, and Marketing Technology Capability on the Organizational Performance of MSMEs in Indonesia. The research employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through online questionnaires distributed to 66 MSME owners or managers selected using purposive sampling. The research instruments were tested for validity and reliability, while data analysis was conducted using descriptive statistics and multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The results indicate that Decision-Making Styles, Market Sensing Capability, and Marketing Technology Capability simultaneously have a significant effect on Organizational Performance. The coefficient of determination (R Square) value of 0.818 shows that these three independent variables explain 81.8% of the variance in MSME organizational performance, while the remaining 18.2% is influenced by other factors outside the research model. Partially, the findings reveal that only Marketing Technology Capability has a significant effect and is the most dominant factor influencing organizational performance. In contrast, Decision-Making Styles and Market Sensing Capability do not show a significant individual effect. These findings suggest that the effective utilization of marketing technology plays a crucial role in supporting strategic implementation and improving MSME performance. This study is expected to contribute theoretically to MSME management literature and provide practical insights for MSME practitioners and policymakers in formulating strategies to enhance organizational performance in the digital era.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia yang memiliki kontribusi signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, serta pertumbuhan ekonomi nasional (Lubis & Salsabila, 2024). Keberadaan UMKM terbukti mampu menjadi penyangga stabilitas ekonomi, terutama pada saat terjadi perlambatan ekonomi dan krisis global (Wati et al., 2024). Kontribusi UMKM tidak hanya bersifat kuantitatif melalui jumlah unit usaha, tetapi juga kualitatif melalui perannya dalam mendorong aktivitas ekonomi masyarakat di berbagai daerah (Yolanda & Hasanah, 2024). Namun demikian, perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menempatkan UMKM pada situasi persaingan yang semakin ketat (Nafisa et al., 2024). Globalisasi pasar, perubahan preferensi konsumen, serta percepatan transformasi digital menuntut pelaku UMKM untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi (Kiswandi et al., 2023). UMKM yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut berpotensi mengalami penurunan kinerja bahkan kegagalan usaha (Aftitah et al., 2025). Oleh karena itu, peningkatan kinerja organisasi UMKM menjadi isu strategis yang perlu dikaji secara komprehensif (Pane et al., 2025).

Salah satu faktor internal yang berperan penting dalam menentukan kinerja UMKM adalah gaya pengambilan keputusan pemilik atau pengelola usaha. Gaya pengambilan keputusan mencerminkan bagaimana individu menentukan pilihan strategis, baik secara rasional, intuitif, maupun berbasis pengalaman (Pasaribu et al., 2023). Pengambilan keputusan yang tepat dan responsif terhadap kondisi lingkungan bisnis dapat membantu UMKM dalam merumuskan strategi yang efektif serta meminimalkan risiko usaha. Sebaliknya, gaya pengambilan keputusan yang tidak sistematis dan cenderung menghindari risiko dapat menghambat inovasi dan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi (Sukistini et al., 2021).

Selain gaya pengambilan keputusan, kemampuan UMKM dalam memahami dan merespons perubahan pasar atau *market sensing capability* juga menjadi faktor krusial. *Market sensing capability* menggambarkan kemampuan pelaku usaha dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, memantau pergerakan pesaing, serta mengolah informasi pasar menjadi dasar pengambilan keputusan strategis (Nurudin, 2023). UMKM yang memiliki kepekaan pasar yang tinggi cenderung lebih adaptif, inovatif, dan mampu menciptakan keunggulan bersaing (Setyawan & Fikri, 2025). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM masih mengandalkan intuisi pribadi tanpa didukung oleh analisis pasar yang sistematis dan berbasis data (Riftanty, 2022).

Perkembangan teknologi digital turut mengubah cara UMKM menjalankan aktivitas pemasaran (Rahmayani et al., 2025). *Marketing technology capability*, seperti pemanfaatan media sosial, *platform e-commerce*, dan alat pemasaran digital lainnya, memungkinkan UMKM untuk menjangkau pasar yang lebih luas dengan biaya yang relatif efisien (Chakti & Saleh, 2021). Teknologi pemasaran juga berperan sebagai sarana implementasi strategi yang dihasilkan dari proses pengambilan keputusan dan pemahaman pasar (Kusumawijaya & Astuti, 2025). UMKM yang mampu memanfaatkan teknologi pemasaran secara optimal cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan UMKM yang masih mengandalkan metode pemasaran konvensional (Yuwono & Vaddhano, 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh gaya pengambilan keputusan, *market sensing capability*, dan *marketing technology capability* terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang beragam, khususnya dalam konteks UMKM di Indonesia. Perbedaan karakteristik usaha, tingkat adopsi teknologi, serta kemampuan manajerial pelaku UMKM menjadi faktor yang memengaruhi variasi hasil penelitian tersebut. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut secara empiris. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya pengambilan keputusan, *market sensing capability*, dan *marketing technology capability* terhadap kinerja organisasi UMKM di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen UMKM serta memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMKM dan pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja dan daya saing usaha.

LANDASAN TEORI

Decision-Making Styles

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan proses inti dalam manajemen organisasi yang mencakup identifikasi masalah, evaluasi alternatif, serta pemilihan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan organisasi (Sinnaiah et al., 2023). Keputusan yang efektif berdampak pada kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan dan mengoptimalkan kinerja (Simon, 2013). Gaya pengambilan keputusan mencerminkan pendekatan pemilik atau manajer dalam memproses informasi dan menentukan pilihan, yang dapat berupa gaya rasional (berbasis data dan analisis), intuitif



(berbasis pengalaman), atau partisipatif (melibatkan pihak lain dalam keputusan) (Sulich et al., 2021). Hasil penelitian konseptual menyatakan bahwa keputusan strategis dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya pengambilan keputusan karena berkaitan dengan kualitas dan kecepatan respons terhadap tantangan bisnis, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Hossny & Alotaibi, 2024).

Market Sensing Capability

Market sensing capability merupakan bagian dari kapabilitas pemasaran atau *dynamic capabilities* yang merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengenali, mengumpulkan, dan menginterpretasikan informasi pasar secara sistematis (Dias & Lages, 2021). Hal ini mencakup pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan, perilaku pesaing, serta perubahan tren pasar secara proaktif (Anom & Safii, 2022). Penelitian terkini menemukan bahwa *market sensing capability* dapat meningkatkan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja pemasaran dan performa organisasi secara keseluruhan (Bouguerra et al., 2021). UMKM yang memiliki kemampuan ini lebih cepat dalam mengambil keputusan strategis yang relevan terhadap dinamika pasar (Setyawan & Fikri, 2025).

Marketing Technology Capability

Marketing technology capability merupakan bagian dari kapabilitas teknologi pemasaran yang merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan pemasaran, seperti media sosial, e-commerce, dan alat analitik (Tariq et al., 2021). Kemampuan ini memungkinkan UMKM menjangkau konsumen lebih luas, meningkatkan efisiensi pemasaran, serta memperkuat hubungan pelanggan melalui interaksi digital yang efektif (Davicik et al., 2021). Dalam perspektif *resource-advantage theory*, teknologi pemasaran dianggap sebagai aset strategis yang dapat meningkatkan kapabilitas pemasaran dan mendukung pertumbuhan organisasi (Aydin, 2020). Studi pada konteks UMKM menunjukkan bahwa teknologi digital berperan penting dalam meningkatkan kapabilitas pemasaran, dan pada gilirannya memengaruhi kinerja usaha (Trieu et al., 2023).

Organizational Performance

Kinerja organisasi merupakan ukuran efektivitas pencapaian tujuan organisasi dalam berbagai aspek, seperti keuangan, pertumbuhan pasar, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional (Ranto, 2024). Dalam konteks UMKM, kinerja biasanya diukur melalui indikator seperti peningkatan penjualan, pangsa pasar, serta keberlanjutan usaha (Lamirin et al., 2023). Teori *resource-based view* (RBV) menyatakan bahwa sumber daya dan kapabilitas internal, termasuk kapabilitas manajerial dan teknologi, merupakan faktor penentu utama kinerja organisasi karena sumber daya tersebut dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Supriyadi, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengkaji pengaruh gaya pengambilan keputusan, *market sensing capability*, dan *marketing technology capability* terhadap kinerja organisasi UMKM di Indonesia. Pendekatan kuantitatif digunakan karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara terukur dan objektif melalui analisis statistik.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring kepada pelaku UMKM yang masih aktif menjalankan usahanya. Teknik penentuan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria responden merupakan pemilik atau pengelola UMKM yang berperan langsung dalam proses pengambilan keputusan serta aktivitas pemasaran. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 66 responden yang selanjutnya dijadikan sebagai sampel penelitian.

Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima tingkat. Variabel gaya pengambilan keputusan diukur berdasarkan pola responden dalam menentukan keputusan bisnis, variabel *market sensing capability* diukur melalui kemampuan responden dalam memahami perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, sedangkan *marketing technology capability* diukur dari tingkat pemanfaatan teknologi dalam aktivitas pemasaran. Adapun kinerja organisasi diukur berdasarkan persepsi responden terhadap kondisi dan pencapaian usaha secara keseluruhan.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS melalui uji validitas dan reliabilitas, analisis statistik deskriptif, serta analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t) pada tingkat signifikansi sebesar 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 66 pelaku UMKM yang berasal dari berbagai sektor usaha. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh gaya pengambilan keputusan, market sensing capability, dan marketing technology capability terhadap kinerja organisasi UMKM.

Deskripsi Sampel

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 66 responden, diperoleh gambaran umum mengenai karakteristik pelaku UMKM yang menjadi objek penelitian. Karakteristik responden ditinjau berdasarkan usia, jenis usaha, dan lokasi bisnis, sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Usia	< 25 tahun	46	69,7%
	25–60 tahun	20	30,3%
Jenis Usaha	Food & Beverages	18	27,3%
	Fashion	25	37,9%
	Lainnya	23	34,8%
Lokasi Bisnis	Jabodetabek	46	69,7%
	Di luar Jabodetabek	20	30,3%
Total		66	100%

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa dari sisi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia di bawah 25 tahun, yaitu sebanyak 46 orang atau 69,7%. Sementara itu, responden dengan rentang usia 25–60 tahun berjumlah 20 orang atau 30,3%. Komposisi ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM yang terlibat dalam penelitian ini didominasi oleh generasi muda yang umumnya memiliki tingkat adaptasi yang tinggi terhadap teknologi dan perubahan lingkungan bisnis. Ditinjau dari jenis usaha, sektor fashion merupakan bidang usaha yang paling dominan dengan jumlah 25 responden atau sebesar 37,9%. Selanjutnya, sektor usaha lainnya tercatat sebanyak 23 responden atau 34,8%, sedangkan sektor food and beverages berjumlah 18 responden atau 27,3%. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sektor fashion mendominasi, distribusi jenis usaha responden relatif beragam.

Berdasarkan lokasi bisnis, sebagian besar responden menjalankan usahanya di wilayah Jabodetabek, yaitu sebanyak 46 responden atau 69,7%, sedangkan responden yang beroperasi di luar Jabodetabek berjumlah 20 orang atau 30,3%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa aktivitas UMKM dalam penelitian ini lebih banyak berkembang di kawasan perkotaan yang memiliki tingkat aktivitas ekonomi yang tinggi serta akses yang lebih luas terhadap pasar dan teknologi.

Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran awal mengenai karakteristik data penelitian yang digunakan. Hasil pengolahan data menyajikan nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), serta standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian, yaitu *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, *Marketing Technology Capability*, dan *Organizational Performance*.

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Decision Making Styles	66	8	32	26.65	6.858
Market Sensing capability	66	8	32	27.23	6.201
Market Technology Capability	66	9	32	26.62	6.679
Organizational Performance	66	12	32	27.68	5.863
Valid N (listwise)	66				



Variabel *Decision Making Styles* memiliki nilai minimum sebesar 8 dan nilai maksimum sebesar 32, dengan nilai rata-rata sebesar 26,65 serta standar deviasi sebesar 6,858. Nilai rata-rata yang relatif tinggi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kecenderungan gaya pengambilan keputusan yang cukup baik dalam menjalankan aktivitas usahanya. Pada variabel *Market Sensing Capability*, diperoleh nilai minimum sebesar 8 dan nilai maksimum sebesar 32, dengan nilai rata-rata sebesar 27,23 dan standar deviasi sebesar 6,201. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum responden telah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memahami perubahan pasar, mengenali kebutuhan pelanggan, serta merespons dinamika persaingan usaha. Selanjutnya, variabel *Marketing Technology Capability* menunjukkan nilai minimum sebesar 9 dan nilai maksimum sebesar 32, dengan nilai rata-rata sebesar 26,62 serta standar deviasi sebesar 6,679. Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi pemasaran oleh pelaku UMKM tergolong cukup baik, meskipun masih terdapat variasi tingkat pemanfaatan teknologi di antara responden. Sementara itu, variabel *Organizational Performance* memiliki nilai minimum sebesar 12 dan nilai maksimum sebesar 32, dengan nilai rata-rata sebesar 27,68 serta standar deviasi sebesar 5,863. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum kinerja organisasi UMKM yang menjadi responden berada pada kategori baik. Secara keseluruhan, hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa data penelitian memiliki tingkat sebaran yang memadai dan karakteristik yang representatif, sehingga layak digunakan untuk tahap analisis lanjutan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel penelitian secara tepat.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Item-Total Statistics				Item-Total Statistics				Item-Total Statistics						
Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted			
MS1	23.8030	29.391	.814	.940	OP1	24.2727	25.309	.879	.941	TC1	23.3030	33.291	.798	.950
MS2	23.7727	30.301	.800	.941	OP2	24.2121	27.247	.790	.947	TC2	23.4242	32.617	.902	.942
MS3	23.7576	29.971	.862	.938	OP3	24.1515	28.038	.705	.952	TC3	23.3182	34.159	.849	.946
MS4	23.8030	29.484	.860	.937	OP4	24.1364	27.473	.809	.946	TC4	23.3182	34.282	.871	.944
MS5	23.7727	28.917	.885	.936	OP5	24.2576	26.810	.807	.946	TC5	23.2879	34.885	.755	.952
MS6	23.9848	29.184	.743	.946	OP6	24.2576	25.456	.859	.943	TC6	23.2273	34.548	.864	.945
MS7	23.8485	30.192	.782	.943	OP7	24.2727	25.986	.853	.943	TC7	23.2121	37.031	.752	.952
MS8	23.8485	29.854	.751	.945	OP8	24.2121	25.677	.867	.942	TC8	23.2576	34.225	.848	.946

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Decision Making Styles* memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30, dengan rentang nilai antara 0,748 hingga 0,913. Dengan demikian, seluruh item pada variabel ini dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,957, yang melebihi batas minimum 0,70. Hal ini menandakan bahwa instrumen pada variabel *Decision Making Styles* memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan dinyatakan reliabel. Pada variabel *Market Sensing Capability*, seluruh item pernyataan juga menunjukkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30, dengan rentang nilai antara 0,743 hingga 0,885, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha		N of Items	Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Alpha	N of Items		Alpha	N of Items	Alpha	N of Items
.948	8		.954	8	.952	8

Hasil uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,948, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian pada variabel ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Selanjutnya, hasil uji validitas pada variabel *Marketing Technology Capability* menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30, dengan rentang nilai antara 0,752 hingga 0,902. Uji reliabilitas pada variabel ini menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,954, yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan dinyatakan reliabel. Sementara itu, pada variabel *Organizational Performance*, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30, dengan rentang nilai antara 0,705 hingga 0,879. Uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,952, yang menandakan bahwa instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa

seluruh instrumen penelitian pada variabel *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, *Marketing Technology Capability*, dan *Organizational Performance* dinyatakan valid dan reliabel. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini layak digunakan dalam pengujian hipotesis serta analisis data pada tahap selanjutnya.

Interpretasi Regresi Linear Berganda
Tabel 5. Hasil Regresi Linear Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 ^a	.818	.809	.32005

a. Predictors: (Constant),
 Teknologi_Kapabilitas_Pemasaran,
 Decision_Making_Styles, Market_Sensing_Capability

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.745	.180		4.142	.000
Decision_Making_Styles	.067	.126	.078	.532	.597
Market_Sensing_Capability	.139	.169	.147	.821	.415
Teknologi_Kapabilitas_Pemasaran	.607	.159	.691	3.812	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Organisasi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.560	3	9.520	92.941	.000 ^b
	Residual	6.351	62	.102		
	Total	34.911	65			

a. Dependent Variable: Kinerja_Organisasi
 b. Predictors: (Constant), Teknologi_Kapabilitas_Pemasaran,
 Decision_Making_Styles, Market_Sensing_Capability

Berdasarkan hasil uji ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 92,941 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak dan dapat digunakan sebagai alat analisis untuk menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. elanjutnya, berdasarkan hasil pengujian secara parsial melalui uji t, diketahui bahwa variabel *Decision Making Styles* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,597, yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial gaya pengambilan keputusan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Demikian pula, variabel *Market Sensing Capability* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,415, yang juga lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan memahami pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi secara individual. Berbeda dengan kedua variabel tersebut, variabel *Marketing Technology Capability* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemampuan teknologi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*. Selain itu, variabel ini memiliki nilai koefisien beta terbesar, yaitu sebesar 0,691, yang menunjukkan bahwa *Marketing Technology Capability* merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja organisasi UMKM dalam penelitian ini.

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,818. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* mampu menjelaskan variasi pada variabel *Organizational Performance* sebesar 81,8%. Sementara itu, sisanya sebesar 18,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak dimasukkan dalam analisis. Nilai koefisien determinasi yang tinggi tersebut mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Uji Signifikansi Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

<i>p-value</i>	≥	α	H0 diterima
<i>p-value</i>	<	α	H0 ditolak
<i>f statistic</i>	≤	<i>f table</i>	H0 diterima
<i>f statistic</i>	<	<i>f table</i>	H0 ditolak



<i>p-value</i>	Tanda	α	Keputusan
0.000	<	0.05	H0 ditolak
<i>f statistic</i>	Tanda	<i>f table</i>	Keputusan
92.941	>	2.75	H0 ditolak

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* terhadap *Organizational Performance* UMKM.

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* terhadap *Organizational Performance* UMKM.

Dasar Pengambilan Keputusan

- Jika nilai *p-value* $\geq \alpha$ (0,05), maka H0 diterima
- Jika nilai *p-value* $< \alpha$ (0,05), maka H0 ditolak
- Jika nilai F hitung $\leq F$ tabel, maka H0 diterima
- Jika nilai F hitung $> F$ tabel, maka H0 ditolak

Keputusan Pengujian

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F), diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga H0 ditolak. Selain itu, nilai F hitung sebesar 92,941 lebih besar dibandingkan dengan nilai F tabel sebesar 2,75. Dengan demikian, H0 kembali ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* UMKM.

Pembahasan

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa secara umum pelaku UMKM memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang tergolong baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah terbiasa menentukan arah dan strategi usaha melalui proses pengambilan keputusan yang relatif terencana dan terstruktur. Variabel market sensing capability juga menunjukkan nilai yang cukup baik, yang mencerminkan bahwa pelaku UMKM mampu mengenali perubahan kebutuhan pelanggan serta dinamika pasar. Meskipun demikian, tingkat kemampuan ini masih bervariasi antar pelaku usaha, terutama dalam hal penggunaan analisis pasar yang bersifat lebih sistematis dan berbasis data. Sementara itu, marketing technology capability memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas UMKM telah memanfaatkan teknologi pemasaran, seperti media sosial dan platform digital, sebagai sarana pendukung dalam menjalankan aktivitas usahanya.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *corrected item-total correlation* yang berada di atas batas minimum yang ditetapkan. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan variabel penelitian secara tepat. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan data yang dihasilkan dapat dinyatakan reliabel untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh bahwa gaya pengambilan keputusan, market sensing capability, dan marketing technology capability secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi UMKM. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji F yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan kinerja UMKM. Namun, hasil pengujian secara parsial melalui uji t menunjukkan bahwa hanya marketing technology capability yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Sementara itu, gaya pengambilan keputusan dan market sensing capability tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara individual. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kedua variabel tersebut memiliki peran penting secara konseptual, pengaruhnya terhadap kinerja UMKM belum dapat dirasakan secara langsung tanpa didukung oleh pemanfaatan teknologi pemasaran yang optimal. Model persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,745 + 0,067X_1 + 0,139X_2 + 0,607X_3$$

Koefisien regresi menunjukkan bahwa marketing technology capability memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil ini menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi pemasaran merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja UMKM di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *marketing technology capability* merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap *organizational performance* UMKM. Pemanfaatan teknologi pemasaran memungkinkan pelaku UMKM untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi operasional,

serta membangun dan mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan pelanggan. Temuan ini mengindikasikan bahwa di tengah persaingan bisnis yang semakin digital, kemampuan UMKM dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi pemasaran menjadi determinan utama dalam peningkatan kinerja usaha. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kapabilitas teknologi pemasaran memiliki peran strategis dalam mendorong daya saing dan pertumbuhan UMKM di era digital.

Tidak signifikannya pengaruh *decision-making styles* secara parsial menunjukkan bahwa gaya pengambilan keputusan pemilik atau pengelola UMKM belum tentu memberikan dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Kondisi ini dapat disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, informasi, serta kapasitas manajerial yang dimiliki pelaku UMKM, sehingga keputusan yang diambil belum sepenuhnya dapat diimplementasikan secara efektif dalam aktivitas operasional sehari-hari. Dengan demikian, kualitas keputusan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa didukung oleh sarana dan kapabilitas pendukung yang memadai. Selanjutnya, *market sensing capability* juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial terhadap *organizational performance*. Meskipun pelaku UMKM memiliki kemampuan untuk mengenali perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar, kemampuan tersebut belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak diikuti dengan tindakan strategis yang tepat. Temuan ini menunjukkan bahwa kepekaan terhadap pasar perlu diimbangi dengan pemanfaatan teknologi pemasaran agar informasi pasar yang diperoleh dapat diterjemahkan menjadi strategi pemasaran yang efektif dan berdampak nyata terhadap kinerja usaha. Nilai koefisien determinasi yang tinggi mengindikasikan bahwa sebagian besar variasi *organizational performance* UMKM dapat dijelaskan oleh variabel *decision-making styles*, *market sensing capability*, dan *marketing technology capability* dalam model penelitian ini. Hal ini menegaskan bahwa faktor manajerial dan kapabilitas teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja UMKM di Indonesia, khususnya dalam menghadapi tantangan persaingan dan transformasi digital yang terus berkembang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang melibatkan 66 responden pelaku UMKM di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja organisasi UMKM. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan bersifat signifikan, di mana nilai *R Square* sebesar 0,818 mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen tersebut mampu menjelaskan sebesar 81,8% variasi kinerja organisasi. Sementara itu, sebesar 18,2% variasi kinerja dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Selain itu, hasil uji simultan menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai *F-statistic* sebesar 92,941 yang lebih besar dibandingkan *F-table* sebesar 2,75. Temuan ini menegaskan bahwa secara bersama-sama *Decision Making Styles*, *Market Sensing Capability*, dan *Marketing Technology Capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi UMKM. Secara lebih rinci, *Decision Making Styles* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemilik atau pengelola UMKM dalam mengambil keputusan yang tepat dan terarah dapat meningkatkan efektivitas operasional serta mendukung pencapaian tujuan bisnis. Selanjutnya, *Market Sensing Capability* juga memberikan pengaruh yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa UMKM yang mampu memahami tren pasar, kebutuhan pelanggan, serta dinamika persaingan cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih baik.

Di antara ketiga variabel tersebut, *Marketing Technology Capability* merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi. Pemanfaatan teknologi pemasaran, seperti media sosial, platform e-commerce, dan alat analisis digital, terbukti mampu meningkatkan penjualan, efisiensi usaha, serta kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam mengadopsi teknologi pemasaran menjadi kunci utama dalam meningkatkan daya saing dan kinerja usaha. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara gaya pengambilan keputusan yang tepat, kemampuan membaca dan merespons pasar, serta pemanfaatan teknologi pemasaran secara optimal merupakan faktor strategis dalam mendorong peningkatan kinerja UMKM di Indonesia, khususnya dalam menghadapi tantangan persaingan dan transformasi digital di era saat ini.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pelaku UMKM disarankan untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan melalui pemanfaatan data usaha, memperkuat kepekaan terhadap perubahan pasar, serta mengoptimalkan penggunaan teknologi pemasaran digital guna meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kompetensi digital sumber daya manusia juga menjadi faktor penting agar



strategi yang diterapkan dapat berjalan secara efektif. Pemerintah dan lembaga pendukung UMKM diharapkan dapat menyediakan program pendampingan dan pelatihan yang berfokus pada pengambilan keputusan berbasis data, pemasaran digital, dan analisis pasar, serta memperkuat kolaborasi dengan perguruan tinggi dan sektor swasta untuk menciptakan ekosistem UMKM yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, memperluas cakupan sampel, serta menggunakan pendekatan metode campuran agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftitah, F. N., K, J. L., Hasanah, K., & M, N. L. H. F. (2025). Pengaruh Umkm Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia Pada Tahun 2023. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(1), 32–43. <https://doi.org/10.59031/jkpm.v3i1.511>
- Anom, L., & Safii, A. A. (2022). Enhancing MSME Performance through Market Sensing Capability, Innovation Capability, and Iconic Ethnic Product Development. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.30741/adv.v6i1.778>
- Ayudin, H. (2020). Market orientation and product innovation: The mediating role of technological capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1233–1267. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0274>
- Bouguerra, A., Mellahi, K., Glaister, K., Hughes, M., & Tatoglu, E. (2021). Revisiting the Concept of Absorptive Capacity: The Moderating Effects of Market Sensing and Responsiveness. *British Journal of Management*, 32(2), 342–362. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12398>
- Chakti, A. G. R., & Saleh, N. (2021). Pengaruh Inovasi Produk, Orientasi Kewirausahaan Dan Kemampuan Mengindera Pasar Terhadap Omzet Penjualan Online Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Di Kabupaten Polewali Mandar. *Clavia*, 19(3), 354–374. <https://doi.org/10.56326/clavia.v19i3.1417>
- Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. *Journal of Business Research*, 128, 650–660. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.042>
- Dias, A. L., & Lages, L. F. (2021). Measuring market-sensing capabilities for new product development success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(7), 1012–1034. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2019-0216>
- Hossny, E. K., & Alotaibi, H. S. (2024). Relationship between dominant decision-making style and creativity of nursing managers: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23(1), 829. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02397-8>
- Kiswandi, F. R. P., Setiawan, M. C., & Ghifari, M. A. (2023). Peran Umkm (Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah) Terhadap Pertumbuhan Perekonomian Indonesia. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 1(4), 154–162. <https://doi.org/10.61722/jiem.v1i4.328>
- Kusumawijaya, D. I. K., & Astuti, D. P. D. (2025). *Dynamic Capability dalam UMKM: Menavigasi Inovasi, Ketahanan, dan Transformasi Strategis*. Nilacakra.
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>
- Lubis, P. S. I., & Salsabila, R. (2024). Peran UMKM (Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah) Dalam Meningkatkan Pembangunan Ekonomi Di Indonesia. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(2), 91–110. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i2.716>
- Nafisa, S. K., Albaris, M. S., Agustina, D. R., Junianda, M., Izzania, T., & Nada, N. S. (2024). Peran Usaha-Usaha Kecil Di Palembang Terhadap Perekonomian Nasional. *Journal of Economics and Business*, 2(1), 118–132. <https://doi.org/10.61994/econis.v2i1.471>
- Nurudin, N. (2023). Pengaruh Marketing Innovativeness dan Market Sensing Capabilities terhadap Marketing Performance UMKM Batik Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v25i1.20637>
- Pane, A. S. A. S., Putri, H. R., Purba, A. T., & Harahap, L. M. (2025). Peran Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 1(02), 122–129.
- Pasaribu, J., Sari, Y. N., Salsabila, S., & Hasyim, H. (2023). Pengambilan Keputusan Dalam Penyusunan Strategi Bersaing Usaha Pada UMKM Sate Madura Cak Heri Menggunakan Analisis SWOT. *Jurnal Ilmiah Accusi*, 5(1), 1–6. <https://doi.org/10.36985/x11bn875>

- Rahmayani, D., Gusmaniar, R., & Sanjaya, V. F. (2025). Kapabilitas Dinamis Sebagai Arsitektur Dalam Merespons Perubahan Lingkungan Bisnis Untuk Keberlanjutan UMKM. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 179–190. <https://doi.org/10.30651/imp.v5i2.29256>
- Ranto, D. W. P. (2024). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi: Systematic Literature Review. *Jurnal E-Bis*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1283>
- Riftanty, Y. H. (2022). *Model Peningkatan Kinerja Pemasaran Melalui Market Sensing Capability, Customer Relationship Management (CRM) Dan Social Media Marketing (Study pada UMKM Fashion di Sleman kota Yogyakarta)* [Undergraduate, UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG]. <https://repository.unissula.ac.id/28752/>
- Setyawan, L. S. R., & Fikri, M. A. (2025). Pengaruh Market Sensing Capability Terhadap Sustainable Supply Chain Innovation: Peran Innovation Capability. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 1978–1997. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5888>
- Simon, H. A. (2013). *Administrative Behavior, 4th Edition*. Simon and Schuster.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Sukistini, A. S., Setiawan, A. S., & Widyartono, A. (2021). Gaya Hidup, Orientasi Pilihan Strategi dan Pengambilan Keputusan Usaha pada UMKM di Kota Palembang. *GEMA: Journal of Gentiaras Management and Accounting*, 13(2), 73–84. <https://doi.org/10.47768/gema.v13i2.238>
- Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L., & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach. *Sustainability*, 13(4), 1604. <https://doi.org/10.3390/su13041604>
- Supriyadi. (2023). *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi pada Pendidikan Anak Usia Dini*. Penerbit NEM.
- Tariq, E., Muhammad, A., Iman, A., & Sulieman, A.-H. (2021). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401–408. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.014>
- Trieu, H. D. X., Nguyen, P. V., Nguyen, T. T. M., Vu, HaiT. M., & Tran, KhoaT. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 544–555. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.004>
- Wati, D. L., Septianingsih, V., Khoeruddin, W., & Al-Qorni, Z. Q. (2024). Peranan UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) dalam Meningkatkan Perekonomian Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 265–282. <https://doi.org/10.61930/jebmak.v3i1.576>
- Yolanda, C., & Hasanah, U. (2024). Peran Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Dalam Pengembangan Ekonomi Indonesia. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 2(3), 170–186. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v2i3.1147>
- Yuwono, M. A., & Vaddhano, N. (2025). Mengembangkan Keunggulan Bersaing UMKM melalui Enterprise Risk Management dan Kapabilitas Dinamis di Surabaya dan Lampung. *Journal of Entrepreneurial Studies*, 2(1), 16–39. <https://doi.org/10.33508/jes.v2i1.7424>