

Pengaruh Orientasi Inovasi, Kemampuan Pemasaran dan Kemampuan Dinamis terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis (Studi pada UKM Batik Kabupaten Sumenep)

The Effect of Innovation Orientation, Marketing Capability, and Dynamic Capability on Competitive Advantage and Business Performance: A Study of Batik SMEs on Sumenep Regency

Purwati Ratna Wahyuni^{1*}, Sindi Arista Rahman¹, Amir Hamzah¹

¹Program Studi Agribisnis Universitas Wiraraja, Sumenep, Indonesia

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis terhadap keunggulan bersaing serta kinerja bisnis UKM batik di Pulau Madura. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan sampel 100 pengelola UKM batik di Kabupaten Sumenep yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis varian melalui WarpPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Keunggulan bersaing juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Temuan ini menegaskan bahwa UKM batik tidak cukup hanya mengandalkan kekhasan produk dan nilai budaya lokal, tetapi perlu memperkuat inovasi produk, kemampuan membaca pasar, relasi pelanggan, adaptasi terhadap perubahan, serta kemampuan merespons dinamika persaingan. Model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis, sehingga memperlihatkan bahwa kombinasi orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis menjadi fondasi strategis dalam meningkatkan keberlanjutan usaha UKM batik. Secara empiris, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen strategis UKM berbasis industri kreatif lokal, khususnya dalam konteks batik Madura.

Abstract.

This study aims to analyze the effects of innovation orientation, marketing capability, and dynamic capability on competitive advantage and business performance among batik SMEs in Madura Island. This research employed an explanatory quantitative approach involving 100 batik SME managers in Sumenep Regency selected through purposive sampling. The data were analyzed using variance-based Structural Equation Modeling with WarpPLS. The results show that innovation orientation, marketing capability, and dynamic capability have positive effects on competitive advantage and business performance. Competitive advantage also has a positive effect on business performance. These findings indicate that batik SMEs cannot rely solely on product uniqueness and local cultural value. They also need to strengthen product innovation, market sensing capability, customer relationships, adaptability to change, and responsiveness to competitive dynamics. The research model demonstrates strong explanatory power for competitive advantage and business performance, suggesting that the combination of innovation orientation, marketing capability, and dynamic capability serves as a strategic foundation for improving the sustainability of batik SMEs. Empirically, this study contributes to the development of strategic management literature on SMEs in local creative industries, particularly in the context of Madurese batik.

Kata kunci: Kemampuan dinamis, kemampuan pemasaran, kinerja bisnis, keunggulan bersaing, orientasi inovasi

Keywords: Business performance, competitive advantage, dynamic capability, innovation orientation, marketing capability

1. PENDAHULUAN

Industri batik merupakan bagian penting dari ekonomi kreatif Indonesia karena memadukan nilai budaya, keterampilan artisan, dan potensi ekonomi lokal. Namun, perkembangan pasar yang semakin kompetitif, percepatan digitalisasi, perubahan

* Korespondensi Penulis
Email : purwatoratna@wiraraja.ac.id

preferensi konsumen, dan tuntutan keberlanjutan membuat pelaku UKM batik tidak dapat lagi hanya mengandalkan kekhasan motif dan warisan budaya sebagai sumber daya saing. UKM batik perlu membangun kapabilitas internal yang lebih adaptif agar mampu menciptakan nilai tambah, menjangkau pasar yang lebih luas, dan mempertahankan kinerja bisnis secara berkelanjutan (Antara 2024; BPS 2024; Kemenperin 2024, Kemenperin 2025).

Kondisi tersebut relevan dengan UKM batik di Pulau Madura, khususnya di Kabupaten Sumenep. Batik Madura memiliki kekuatan pada corak warna, motif lokal, proses produksi berbasis keterampilan, serta nilai budaya yang melekat pada identitas masyarakat. Akan tetapi, kekuatan tersebut belum selalu diikuti oleh kemampuan manajerial dan pemasaran yang memadai. Sebagian pelaku UKM masih bergantung pada kanal penjualan tradisional, memiliki keterbatasan literasi digital, dan menghadapi kendala dalam pengelolaan merek, jejaring pasar, serta inovasi produk yang sesuai dengan perubahan selera konsumen (Kunjuraman et al. 2025; Universitas Trunojoyo Madura 2023). Dengan demikian, konteks batik Madura tidak hanya menjadi latar empiris, tetapi juga menjadi konteks analitis untuk memahami bagaimana sumber daya budaya perlu dikelola melalui orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis.

Dalam konteks penelitian ini, orientasi inovasi tidak hanya dimaknai sebagai kecenderungan menghasilkan produk baru, tetapi juga sebagai kemampuan UKM memperbarui motif, kombinasi warna, desain, proses produksi, dan model penjualan tanpa menghilangkan identitas budaya batik Madura. Kemampuan pemasaran dipahami sebagai kapasitas UKM dalam membaca kebutuhan pasar, membangun citra produk berbasis keunikan lokal, mengelola relasi pelanggan, serta memanfaatkan kanal digital untuk memperluas jangkauan pasar. Sementara itu, kemampuan dinamis merujuk pada kapasitas pelaku UKM untuk merasakan perubahan pasar, menyesuaikan sumber daya, memperbaiki proses usaha, dan merespons perubahan lingkungan bisnis secara cepat. Ketiga kapabilitas tersebut penting karena keunggulan bersaing UKM batik tidak hanya bersumber dari motif yang unik, tetapi juga dari kemampuan mengubah nilai budaya menjadi nilai ekonomi yang relevan dengan pasar.

Literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis memiliki hubungan yang erat dengan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Orientasi inovasi membantu UKM menciptakan diferensiasi melalui pembaruan produk, proses, dan model bisnis (Fedrerika & Ongkowijoyo 2024; Keelson 2024). Kemampuan pemasaran memperkuat posisi UKM melalui pemahaman pasar, pengelolaan merek, jejaring pelanggan, serta pemanfaatan kanal penjualan yang lebih efektif (Gliga & Evers 2023). Kemampuan dinamis memungkinkan UKM mengonfigurasi ulang sumber daya ketika menghadapi tekanan pasar dan perubahan teknologi (Saeedikiya et al. 2024). Ketiga kapabilitas ini sejalan dengan perspektif *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities*, yang memandang keunggulan bersaing sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, sulit ditiru, serta mampu disesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Meskipun hubungan antara kapabilitas internal dan kinerja UKM telah banyak dikaji, sebagian besar penelitian sebelumnya masih cenderung menguji hubungan secara parsial, seperti hubungan inovasi dengan kinerja atau pemasaran dengan kinerja. Kajian yang mengintegrasikan orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis dalam satu model masih terbatas, terutama pada UKM berbasis budaya seperti batik Madura. Selain itu, hubungan antara kapabilitas internal dan kinerja bisnis tidak selalu berlangsung secara langsung. Kapabilitas tersebut perlu terlebih dahulu dikonversi menjadi keunggulan bersaing, misalnya melalui diferensiasi produk, kekuatan identitas merek, ketanggapan pasar, dan kemampuan mempertahankan pelanggan. Oleh karena itu, keunggulan bersaing yang penting diuji sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kapabilitas internal dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Berdasarkan argumen tersebut, penelitian ini tidak menempatkan kebaruan sebagai pengembangan teori yang sepenuhnya baru, melainkan sebagai perluasan kontekstual (*contextual extension*) dari integrasi *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities* pada UKM budaya. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada validasi empiris model terpadu yang menghubungkan orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, kemampuan dinamis, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis dalam konteks UKM batik Madura. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat

menjelaskan bagaimana nilai budaya dan keterampilan artisan dapat menjadi sumber keunggulan bisnis ketika didukung oleh kapabilitas inovasi, pemasaran, dan adaptasi organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pelaku UKM batik Sumenep menentukan prioritas penguatan usaha, terutama dalam inovasi produk, pemasaran berbasis data dan kanal digital, penguatan merek, serta peningkatan kelincahan organisasi. Bagi pemerintah daerah dan pemangku kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program pendampingan yang lebih tepat, seperti inkubasi inovasi produk, pelatihan pemasaran digital, penguatan jejaring rantai nilai, dan pengembangan kapasitas manajerial UKM batik.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: Orientasi inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM batik.

H2: Kemampuan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM batik.

H3: Kemampuan dinamis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UKM batik.

H4: Orientasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM batik.

H5: Kemampuan pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM batik.

H6: Kemampuan dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM batik.

H7: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM batik.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis terhadap keunggulan bersaing serta kinerja bisnis pada UKM batik di Kabupaten Sumenep. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan analisis *Structural Equation Modeling* berbasis varian melalui WarpPLS. Hasil penelitian diharapkan memperkaya kajian manajemen strategis UKM, khususnya pada industri kreatif berbasis budaya lokal, serta memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan daya saing UKM batik Madura.

2. METODOLOGI

2.1. Desain penelitian, lokasi, dan responden

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei *cross-sectional*. Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan terarah antarvariabel sesuai model teoretis, bukan membuktikan hubungan sebab-akibat secara final. Model ini menguji hubungan antara orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, kemampuan dinamis, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis pada UKM batik.

Penelitian dilaksanakan pada sentra produksi dan pemasaran UKM batik di Kabupaten Sumenep, Pulau Madura. Unit analisis penelitian adalah pengelola atau pemilik UKM batik. Periode penelitian meliputi penyusunan instrumen, uji keterbacaan, *pilot test*, pengumpulan data utama, dan pembersihan data pada Maret sampai Juli 2025.

Populasi target penelitian adalah UKM batik aktif di Kabupaten Sumenep. Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria responden meliputi: (1) usaha telah aktif minimal dua tahun, (2) memiliki minimal dua karyawan, (3) melakukan produksi atau pemasaran batik secara reguler, dan (4) responden merupakan pemilik, pengelola, atau pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan usaha.

Jumlah sampel 100 responden dinilai memadai untuk analisis PLS-SEM. Berdasarkan prinsip *10-times rule*, jumlah sampel minimal adalah sepuluh kali jumlah jalur terbanyak yang menuju satu konstruk endogen. Pada model ini, konstruk kinerja bisnis menerima empat jalur prediktor, sehingga jumlah minimum responden adalah 40. Selain itu, berdasarkan pertimbangan *statistical power* untuk model dengan empat prediktor, tingkat signifikansi 5 persen, *power* 0,80, dan ukuran efek sedang, jumlah responden sekitar 85 sudah dianggap mencukupi. Dengan demikian, jumlah 100 responden memenuhi syarat minimum analisis PLS-SEM dan masih realistis untuk konteks UKM batik lokal.

2.2. Instrumen penelitian dan proses adaptasi

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1-5. Skor 1 menunjukkan “sangat tidak setuju”, sedangkan skor 5 menunjukkan “sangat

setuju". Instrumen penelitian memuat lima konstruk utama, yaitu orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, kemampuan dinamis, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis.

Item kuesioner diadaptasi dari literatur terdahulu yang relevan dengan inovasi, kapabilitas pemasaran, kapabilitas dinamis, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Proses adaptasi dilakukan melalui empat tahap. Pertama, peneliti mengidentifikasi indikator dari penelitian terdahulu. Kedua, item diterjemahkan dan disesuaikan dengan konteks UKM batik Madura. Ketiga, item diperiksa melalui uji keterbacaan untuk memastikan kalimat mudah dipahami oleh responden. Keempat, *pilot test* dilakukan pada sekitar 20 responden untuk menilai kejelasan item, durasi pengisian, dan konsistensi awal jawaban.

Konteks budaya batik Madura diterjemahkan dalam instrumen melalui penyesuaian indikator pada motif, warna, desain, nilai lokal, relasi pelanggan, kanal pemasaran, kemampuan membaca tren, dan kemampuan menyesuaikan proses usaha. Dengan demikian, konteks lokal tidak hanya menjadi latar penelitian, tetapi masuk ke dalam pengukuran konstruk.

2.3. Operasionalisasi variabel

Operasionalisasi variabel penelitian disusun berdasarkan adaptasi dari berbagai literatur yang relevan. Setiap konstruk diukur menggunakan beberapa indikator yang merepresentasikan dimensi utama masing-masing variabel. Ringkasan konstruk, sumber adaptasi, jumlah item, dimensi utama, dan contoh item kuesioner disajikan pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel penelitian dan sumber adaptasi instrumen

Konstruk	Sumber adaptasi	Jumlah item	Dimensi utama	Contoh item kontekstual
Orientasi Inovasi	Fedrerika & Ongkowijoyo, 2024; Keelson, 2024	4 item	Pembaruan produk, proses, pemasaran, dan praktik usaha	"Usaha kami secara rutin mengembangkan motif atau desain batik baru tanpa menghilangkan ciri khas batik Madura."
Kemampuan Pemasaran	Day, 1994; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Gliga & Evers, 2023	5 item	Market sensing, pengelolaan merek, relasi pelanggan, harga, dan kanal pemasaran	"Usaha kami mampu memahami perubahan selera konsumen terhadap desain, warna, dan kualitas batik."

Konstruk	Sumber adaptasi	Jumlah item	Dimensi utama	Contoh item kontekstual
Kemampuan Dinamis	Teece, 2007; Teece, Peteraf, & Leih, 2016; Saeedikiya, Salunke, & Kowalkiewicz, 2024	4 item	Sensing, seizing, dan reconfiguring	"Usaha kami cepat menyesuaikan strategi produksi atau pemasaran ketika permintaan pasar berubah."
Keunggulan Bersaing	Porter, 1985; Fedrerika & Ongkowijoyo, 2024	4 item	Diferensiasi, kualitas, keunikan desain, dan respons pelanggan	"Produk batik kami memiliki ciri desain dan kualitas yang membedakannya dari pesaing."
Kinerja Bisnis	Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009	4 item	Penjualan, pertumbuhan pasar, kepuasan pelanggan, dan retensi pelanggan	"Usaha kami mengalami peningkatan penjualan dibandingkan periode sebelumnya."

Sebagaimana ditunjukkan pada **Tabel 1**, seluruh konstruk diperlakukan sebagai konstruk reflektif karena item indikator dipandang sebagai manifestasi dari konstruk laten. Orientasi inovasi tercermin dari kecenderungan UKM dalam memperbarui produk, proses, dan pemasaran. Kemampuan pemasaran tercermin dari kapasitas UKM dalam memahami pasar dan mengelola hubungan pelanggan. Kemampuan dinamis tercermin dari kemampuan UKM merespons perubahan. Keunggulan bersaing tercermin dari diferensiasi dan keunikan produk. Kinerja bisnis tercermin dari capaian finansial dan nonfinansial usaha.

2.4. Prosedur pengumpulan dan pengendalian kualitas data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pengelola atau pemilik UKM batik yang memenuhi kriteria penelitian. Sebelum pengisian kuesioner, responden diberi penjelasan tentang tujuan penelitian, kerahasiaan data, dan hak responden untuk tidak menjawab pertanyaan tertentu. Persetujuan responden diperoleh melalui *informed consent*.

Untuk menjaga kualitas data, peneliti melakukan pemeriksaan kelengkapan jawaban, konsistensi respons, dan kesesuaian responden dengan kriteria sampel. Data yang tidak lengkap atau tidak memenuhi kriteria dikeluarkan dari analisis. Entri data dilakukan secara teliti dan diperiksa ulang untuk menghindari kesalahan *input*.

Potensi *common method bias* dikendalikan melalui dua cara. Secara prosedural, kuesioner disusun dengan kalimat sederhana, urutan item tidak dibuat terlalu mengarahkan, dan responden dijamin anonimitasnya. Secara statistik, bias metode umum diperiksa menggunakan *Harman's single-factor test* dan *full collinearity VIF*.

Model dinilai tidak mengalami masalah serius apabila varian faktor tunggal berada di bawah 50 persen dan nilai *full collinearity VIF* berada di bawah 3,3.

2.5. Teknik analisis data

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis varian dengan perangkat lunak WarpPLS. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk model prediktif, ukuran sampel relatif terbatas, data survei yang tidak selalu berdistribusi normal, serta model yang memuat beberapa konstruk laten dan jalur struktural.

Analisis dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah penyiapan data dan skrining awal, meliputi pemeriksaan data hilang, deteksi *outlier*, serta statistik deskriptif. Data hilang ditangani dengan *listwise deletion* atau penggantian sederhana apabila proporsinya kurang dari 5 persen per variabel. *Outlier* diperiksa secara univariat menggunakan *z-score* dan secara multivariat menggunakan jarak Mahalanobis.

Tahap kedua adalah evaluasi model pengukuran. Validitas dan reliabilitas konstruk diuji melalui *outer loading*, *Composite Reliability* (CR), Cronbach's alpha, dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinilai memadai apabila memiliki *outer loading* minimal 0,70. Nilai CR dan Cronbach's alpha diharapkan lebih dari 0,70, sedangkan AVE diharapkan lebih dari 0,50. Validitas diskriminan diperiksa melalui kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Tahap ketiga adalah evaluasi model struktural. Analisis ini digunakan untuk menguji hubungan terarah antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Koefisien jalur, nilai *t*, dan *p-value* diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* dengan minimal 5.000 *resamples*. Penelitian ini tidak menyatakan bukti kausalitas final karena desain yang digunakan bersifat *cross-sectional*. Oleh karena itu, hasil analisis diinterpretasikan sebagai dukungan empiris terhadap hubungan terarah yang konsisten dengan model teoretis.

Tahap keempat adalah evaluasi daya jelaskan dan relevansi prediktif model. Nilai R^2 dan *adjusted R²* digunakan untuk menilai kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen. Nilai Q^2 digunakan untuk menilai relevansi prediktif model. Ukuran efek f^2 juga dilaporkan untuk mengetahui kontribusi masing-masing konstruk terhadap konstruk endogen.

Tahap kelima adalah evaluasi kelayakan model khusus WarpPLS. Indeks yang digunakan meliputi *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-squared* (ARS), *Average Adjusted R-squared* (AARS), *Average Block VIF* (AVIF), *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF), *Tenenhaus GoF*, *Simpson's Paradox Ratio* (SPR), *R-squared Contribution Ratio* (RSCR), *Statistical Suppression Ratio* (SSR), dan *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR). Kriteria ini digunakan untuk memastikan model memiliki kelayakan global dan stabilitas estimasi yang memadai.

2.6. Kriteria pengujian hipotesis

Hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 dan arah koefisien jalur sesuai dengan model teoretis. Pelaporan hasil mencakup koefisien jalur, nilai *t*, *p-value*, ukuran efek f^2 , R^2 , *adjusted R²*, dan Q^2 . Interpretasi hasil dilakukan secara hati-hati dengan menekankan kekuatan hubungan struktural, bukan klaim sebab-akibat yang mutlak.

2.7. Keterbatasan metodologis

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis. Pertama, desain penelitian bersifat *cross-sectional*, sehingga data hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode waktu. Desain ini belum dapat menangkap perubahan kapabilitas UKM batik secara longitudinal. Kedua, data dikumpulkan melalui *self-reported questionnaire*, sehingga jawaban responden berpotensi dipengaruhi oleh persepsi subjektif, bias sosial, atau kecenderungan memberikan jawaban positif.

Ketiga, teknik *purposive sampling* pada satu kabupaten membuat generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Temuan penelitian lebih tepat dipahami sebagai gambaran UKM batik di Kabupaten Sumenep, bukan sebagai representasi seluruh UKM batik di Indonesia. Keempat, meskipun potensi *common method bias* telah dikendalikan secara prosedural dan statistik, kemungkinan bias metode umum tetap tidak dapat dihilangkan sepenuhnya karena seluruh data diperoleh dari sumber responden yang sama.

Dengan keterbatasan tersebut, hasil penelitian ini sebaiknya dibaca sebagai bukti empiris mengenai hubungan terarah antarvariabel dalam konteks UKM batik Madura. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal, memperluas wilayah

penelitian, menambahkan data objektif kinerja usaha, atau membandingkan UKM batik Madura dengan UKM batik dari wilayah lain.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Profil responden dan karakteristik UKM batik

Penelitian ini melibatkan 100 pengelola UKM batik di Kabupaten Sumenep. Profil responden dan karakteristik usaha yang digunakan dalam penelitian disajikan pada **Tabel 2**. Informasi ini penting karena usia usaha, jumlah karyawan, skala usaha, pengalaman pengelola, dan kanal pemasaran dapat memengaruhi kemampuan UKM dalam mengembangkan inovasi, pemasaran, kemampuan adaptif, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis.

Tabel 2. Profil responden dan karakteristik UKM batik

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Usia usaha	2 sampai 5 tahun	28	28%
	6 sampai 10 tahun	42	42%
	Lebih dari 10 tahun	30	30%
Total		100	100%
Jumlah karyawan	2 sampai 5 orang	46	46%
	6 sampai 10 orang	37	37%
	Lebih dari 10 orang	17	17%
Total		100	100%
Skala usaha	Mikro	54	54%
	Kecil	38	38%
	Menengah	8	8%
Total		100	100%
Lama pengalaman pengelola	2 sampai 5 tahun	24	24%
	6 sampai 10 tahun	41	41%
	Lebih dari 10 tahun	35	35%
Total		100	100%
Kanal pemasaran dominan	Toko fisik	26	26%
	Reseller/pengepul	21	21%
	WhatsApp/media sosial	29	29%

Karakteristik	Kategori	Jumlah Persentase	
	Marketplace	9	9%
	Kombinasi offline dan online	15	15%
Total		100	100%

Berdasarkan **Tabel 2**, mayoritas UKM batik yang menjadi responden berada pada kelompok usia usaha 6 sampai 10 tahun, yaitu 42%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman usaha yang cukup untuk menilai perubahan pasar, inovasi produk, dan dinamika persaingan. Dari sisi jumlah karyawan, responden didominasi oleh UKM dengan 2 sampai 5 tenaga kerja, yaitu 46%, sehingga karakter usaha masih cenderung berada pada skala mikro dan kecil. Kanal pemasaran dominan adalah WhatsApp/media sosial sebesar 29%, disusul toko fisik sebesar 26% dan *reseller*/pengepul sebesar 21%. Kondisi ini menunjukkan bahwa UKM batik Sumenep mulai memanfaatkan kanal digital, meskipun kanal tradisional tetap memiliki peran penting.

3.2. Evaluasi model pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Hasil analisis yang disajikan pada **Tabel 3** menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria pengukuran. Nilai *outer loading* berada pada rentang 0,71 hingga 0,89, sehingga seluruh indikator melampaui ambang minimum 0,70. Reliabilitas konstruk juga tergolong baik, dengan nilai *Composite Reliability* berada pada rentang 0,85 hingga 0,92 dan Cronbach's alpha berada pada rentang 0,78 hingga 0,90. Nilai *Average Variance Extracted* berada pada rentang 0,54 hingga 0,67, sehingga validitas konvergen terpenuhi.

Tabel 3. Ringkasan evaluasi model pengukuran

Konstruk	Jumlah Item	Rentang Loading	Outer Cronbach's Alpha	CR	AVE	Keterangan
Orientasi Inovasi	4	0,72 sampai 0,86	0,82	0,88	0,59	Memenuhi
Kemampuan Pemasaran	5	0,74 sampai 0,89	0,90	0,92	0,67	Memenuhi

Konstruk	Jumlah Item	Rentang Loading	Outer Cronbach's Alpha	CR	AVE	Keterangan
Kemampuan Dinamis	4	0,71 sampai 0,85	0,78	0,85	0,54	Memenuhi
Keunggulan Bersaing	4	0,73 sampai 0,88	0,84	0,89	0,62	Memenuhi
Kinerja Bisnis	4	0,75 sampai 0,87	0,86	0,90	0,64	Memenuhi

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* atau HTMT. Hasil analisis yang disajikan pada **Tabel 4** menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi antarkonstruk. Nilai HTMT berada pada rentang 0,48 hingga 0,83, sehingga masih berada di bawah ambang 0,85. Dengan demikian, setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan konseptual dan empiris yang memadai.

Tabel 4. Ringkasan validitas diskriminan HTMT

Hubungan Antarkonstruk	Nilai HTMT	Keterangan
Orientasi Inovasi dengan Kemampuan Pemasaran	0,71	Memenuhi
Orientasi Inovasi dengan Kemampuan Dinamis	0,64	Memenuhi
Orientasi Inovasi dengan Keunggulan Bersaing	0,68	Memenuhi
Orientasi Inovasi dengan Kinerja Bisnis	0,57	Memenuhi
Kemampuan Pemasaran dengan Kemampuan Dinamis	0,83	Memenuhi
Kemampuan Pemasaran dengan Keunggulan Bersaing	0,76	Memenuhi
Kemampuan Pemasaran dengan Kinerja Bisnis	0,69	Memenuhi
Kemampuan Dinamis dengan Keunggulan Bersaing	0,79	Memenuhi
Kemampuan Dinamis dengan Kinerja Bisnis	0,72	Memenuhi
Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Bisnis	0,48	Memenuhi

Potensi *common method bias* juga diperiksa karena data dikumpulkan melalui kuesioner yang dijawab oleh sumber responden yang sama. Hasil *Harman's single-factor test* menunjukkan bahwa faktor tunggal tidak menjelaskan lebih dari 50% varians total. Selain itu, nilai *full collinearity VIF* seluruh konstruk berada di bawah 3,3. Hasil ini menunjukkan bahwa bias metode umum tidak menjadi masalah serius dalam model penelitian.

3.3. Kelayakan model

Kelayakan model dinilai menggunakan indeks khusus WarpPLS yang disajikan pada **Tabel 5**. Hasil analisis menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria yang direkomendasikan. Nilai *Average Path Coefficient* atau APC sebesar 0,27 dengan $p < 0,001$ menunjukkan bahwa rata-rata koefisien jalur dalam model signifikan. Nilai *Average R-squared* atau ARS sebesar 0,64 dengan $p < 0,001$ dan *Average Adjusted R-squared* atau AARS sebesar 0,62 dengan $p < 0,001$ menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang kuat.

Tabel 5. Indeks kelayakan model WarpPLS

Indeks	Nilai	Kriteria	Keterangan
APC	0,27; $p < 0,001$	$p < 0,05$	Memenuhi
ARS	0,64; $p < 0,001$	$p < 0,05$	Memenuhi
AARS	0,62; $p < 0,001$	$p < 0,05$	Memenuhi
AVIF	2,11	$\leq 3,3$	Memenuhi
AFVIF	2,28	$\leq 3,3$	Memenuhi
GoF	0,61	$\geq 0,36$	Besar
SRMR	0,065	$< 0,08$	Memenuhi
SPR	1,00	$\geq 0,70$	Memenuhi
RSCR	1,00	$\geq 0,90$	Memenuhi
SSR	1,00	$\geq 0,70$	Memenuhi
NLBCDR	0,95	$\geq 0,70$	Memenuhi

Nilai AVIF sebesar 2,11 dan AFVIF sebesar 2,28 menunjukkan bahwa model tidak mengalami masalah multikolinearitas. Nilai GoF sebesar 0,61 berada pada kategori besar, sedangkan nilai SRMR sebesar 0,065 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang memadai. Indeks pelengkap seperti SPR, RSCR, SSR, dan NLBCDR juga berada dalam rentang yang direkomendasikan, sehingga model dinilai stabil untuk pengujian hubungan struktural.

3.4. Pengujian model struktural

Pengujian model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan terarah antarvariabel sesuai hipotesis penelitian. Hasil pengujian yang disajikan pada **Tabel 6** menunjukkan tingkat signifikansi dan arah hubungan antarvariabel dalam model

penelitian. Mengingat penelitian menggunakan desain survei *cross-sectional*, hasil pengujian ini dipahami sebagai dukungan empiris terhadap hubungan terarah yang konsisten dengan teori, bukan sebagai bukti kausalitas final.

Tabel 6. Hasil pengujian hipotesis model struktural

Hipotesis Hubungan	β	t	$p\text{-value}$	f^2	Keputusan
H1 Orientasi Inovasi → Keunggulan Bersaing	0,28	3,46	0,001	0,08	Didukung
H2 Kemampuan Pemasaran → Keunggulan Bersaing	0,32	3,91	< 0,001	0,11	Didukung
H3 Kemampuan Dinamis → Keunggulan Bersaing	0,35	4,24	< 0,001	0,14	Didukung
H4 Orientasi Inovasi → Kinerja Bisnis	0,19	2,33	0,021	0,05	Didukung
H5 Kemampuan Pemasaran → Kinerja Bisnis	0,21	2,61	0,010	0,06	Didukung
H6 Kemampuan Dinamis → Kinerja Bisnis	0,24	2,94	0,004	0,09	Didukung
H7 Keunggulan Bersaing → Kinerja Bisnis	0,37	4,57	< 0,001	0,22	Didukung

Seluruh hipotesis didukung oleh data. Orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis memiliki hubungan positif dengan keunggulan bersaing. Ketiga variabel tersebut juga memiliki hubungan positif dengan kinerja bisnis. Keunggulan bersaing memiliki koefisien paling besar terhadap kinerja bisnis, yaitu $\beta = 0,37$; $p < 0,001$. Temuan ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing merupakan mekanisme penting yang menghubungkan kapabilitas internal UKM dengan keluaran bisnis.

3.5. Daya jelaskan dan relevansi prediktif model

Hasil evaluasi daya jelaskan dan relevansi prediktif model yang disajikan pada **Tabel 7** menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk keunggulan bersaing sebesar 0,62. Artinya, 62% variasi keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis. Nilai R^2 untuk kinerja bisnis sebesar 0,68. Artinya, 68% variasi kinerja bisnis dapat dijelaskan oleh orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, kemampuan dinamis, dan keunggulan bersaing.

Tabel 7. R^2 dan Q^2 konstruk endogen

Konstruk Endogen	R^2	Q^2	Interpretasi
Keunggulan Bersaing	0,62	0,41	Daya jelaskan kuat dan relevansi prediktif baik
Kinerja Bisnis	0,68	0,46	Daya jelaskan kuat dan relevansi prediktif baik

Nilai Q^2 untuk keunggulan bersaing sebesar 0,41 dan untuk kinerja bisnis sebesar 0,46. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang baik. Dengan demikian, model tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga memiliki kemampuan prediktif yang memadai terhadap konstruk endogen.

3.6. Uji efek tidak langsung

Keunggulan bersaing ditempatkan sebagai mekanisme konversi antara kapabilitas internal dan kinerja bisnis. Oleh karena itu, efek tidak langsung diuji melalui prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujian yang disajikan pada **Tabel 8** menunjukkan signifikansi pengaruh tidak langsung orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing. Perkalian koefisien jalur tetap dapat digunakan untuk memperkirakan besaran efek, tetapi keputusan statistik mediasi harus didasarkan pada nilai p dan *confidence interval* hasil *bootstrapping*.

Tabel 8. Hasil uji efek tidak langsung melalui keunggulan bersaing

Jalur Mediasi	Koefisien Langsung	Tidak p - value	95% <i>Confidence</i> Interval	Keputusan
Orientasi Inovasi → Keunggulan Bersaing → Kinerja Bisnis	0,104	0,006	0,037 sampai 0,182	Signifikan
Kemampuan Pemasaran → Keunggulan Bersaing → Kinerja Bisnis	0,118	0,003	0,046 sampai 0,207	Signifikan
Kemampuan Dinamis → Keunggulan Bersaing → Kinerja Bisnis	0,130	0,001	0,058 sampai 0,226	Signifikan

Berdasarkan **Tabel 8**, seluruh efek tidak langsung melalui keunggulan bersaing bernilai positif dan signifikan. Efek tidak langsung orientasi inovasi terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing sebesar 0,104. Efek tidak langsung kemampuan pemasaran terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing sebesar 0,118. Efek tidak langsung kemampuan dinamis terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing sebesar 0,130. Seluruh *confidence interval* tidak melewati nol, sehingga keunggulan bersaing dapat dinyatakan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kapabilitas internal dan kinerja bisnis.

3.7. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi inovasi berhubungan positif dengan keunggulan bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa UKM batik yang lebih terbuka terhadap pembaruan produk, proses, desain, dan pemasaran cenderung memiliki posisi bersaing yang lebih kuat. Dalam konteks batik Madura, inovasi tidak harus berarti meninggalkan identitas budaya. Inovasi dapat berbentuk pembaruan motif, kombinasi warna, kualitas bahan, kemasan, dan cara menyampaikan nilai budaya kepada konsumen. Dengan demikian, orientasi inovasi menjadi sumber diferensiasi ketika UKM mampu menjaga keseimbangan antara kebaruan dan ciri khas lokal.

Kemampuan pemasaran juga berhubungan positif dengan keunggulan bersaing. Koefisien kemampuan pemasaran terhadap keunggulan bersaing lebih besar daripada koefisien orientasi inovasi. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi produk tidak cukup apabila tidak diikuti oleh kemampuan membaca pasar, mengelola merek, membangun relasi pelanggan, dan memilih kanal pemasaran yang sesuai. Pada UKM batik, nilai budaya dan keunikan motif harus diterjemahkan menjadi nilai yang dipahami konsumen. Karena itu, kemampuan pemasaran berfungsi sebagai jembatan antara produk budaya dan persepsi pasar.

Kemampuan dinamis memiliki hubungan paling kuat dengan keunggulan bersaing dibandingkan dengan dua kapabilitas lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa UKM batik yang mampu membaca perubahan, mengambil peluang, dan menyesuaikan sumber daya memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan posisi bersaing. Dalam lingkungan usaha yang berubah cepat, keunggulan tidak hanya bergantung pada sumber daya yang dimiliki, tetapi juga pada kemampuan mengatur ulang sumber daya tersebut. Dalam konteks batik Madura, kemampuan dinamis dapat tercermin dari respons terhadap perubahan selera warna, permintaan desain khusus, perubahan harga bahan baku, dan pergeseran kanal penjualan.

Orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis juga berhubungan positif dengan kinerja bisnis. Namun, besaran koefisien langsung ketiga variabel tersebut terhadap kinerja bisnis relatif lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis. Pola ini menunjukkan bahwa kapabilitas internal tidak otomatis menghasilkan kinerja bisnis yang lebih tinggi.

Kapabilitas internal perlu terlebih dahulu dikonversi menjadi keunggulan bersaing yang nyata, seperti diferensiasi produk, reputasi merek, kualitas layanan, keandalan pasokan, dan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Temuan paling penting dalam penelitian ini adalah posisi keunggulan bersaing sebagai mekanisme konversi antara kapabilitas internal dan kinerja bisnis. Dengan kata lain, orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis akan lebih berdampak terhadap kinerja apabila ketiganya mampu membentuk keunggulan bersaing. Pada UKM batik, kapabilitas internal menjadi bernilai secara ekonomi ketika mampu menghasilkan produk yang berbeda, relevan dengan kebutuhan pasar, mudah dikenali, dan dipercaya pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa keunggulan bersaing berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis terhadap kinerja bisnis UKM batik.

Hasil ini memberi kontribusi pada pengembangan kajian *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities* dalam konteks UKM budaya. Penelitian ini tidak mengklaim menawarkan teori baru, tetapi memberikan perluasan kontekstual bahwa integrasi kapabilitas inovasi, pemasaran, dan dinamis tetap relevan dalam industri batik yang berbasis budaya, padat karya, dan memiliki keterbatasan sumber daya. Konteks batik Madura menunjukkan bahwa nilai budaya dapat menjadi sumber daya strategis, tetapi nilai tersebut membutuhkan kapabilitas organisasi agar dapat berubah menjadi keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kapabilitas internal UKM perlu dibaca sebagai sistem yang saling melengkapi. Orientasi inovasi menciptakan pembaruan, kemampuan pemasaran menghubungkan pembaruan dengan pasar, sedangkan kemampuan dinamis membantu UKM menyesuaikan sumber daya ketika lingkungan berubah. Ketiga kapabilitas ini membentuk keunggulan bersaing yang kemudian mendorong kinerja bisnis.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku UKM batik perlu memberi perhatian pada tiga area utama. Pertama, UKM perlu memperkuat inovasi yang tetap berpijak pada identitas batik Madura. Kedua, UKM perlu memperbaiki kemampuan pemasaran agar keunikan produk dapat dipahami dan dihargai oleh pasar. Ketiga, UKM perlu meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan

permintaan, teknologi, dan persaingan. Rekomendasi operasional seperti penggunaan kanal digital, penguatan narasi merek, pencatatan respons pelanggan, dan perbaikan proses produksi sebaiknya dipahami sebagai implikasi praktis berbasis interpretasi teori, bukan sebagai temuan langsung dari data survei.

Bagi pemerintah daerah dan lembaga pendamping UKM, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya program penguatan kapabilitas yang terintegrasi. Pelatihan inovasi produk sebaiknya tidak berdiri sendiri, tetapi dihubungkan dengan pelatihan pemasaran, penguatan merek, literasi digital, dan kemampuan adaptasi usaha. Pendekatan ini lebih sesuai dengan temuan penelitian karena kinerja bisnis UKM batik tidak hanya ditentukan oleh satu kapabilitas, melainkan oleh kemampuan mengubah kapabilitas tersebut menjadi keunggulan bersaing.

Penelitian ini menemukan bahwa seluruh hubungan yang dihipotesiskan didukung oleh data. Orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis berhubungan positif dengan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Keunggulan bersaing memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja bisnis. Temuan ini menegaskan bahwa kapabilitas internal UKM batik perlu dikonversi menjadi keunggulan bersaing sebelum memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja bisnis. Keunggulan bersaing menjadi penghubung substantif antara sumber daya internal dan hasil usaha pada UKM batik Madura.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keunggulan bersaing UKM batik. Ketiga kapabilitas tersebut juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja bisnis. Selain itu, keunggulan bersaing terbukti menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara kapabilitas internal dan kinerja bisnis. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja UKM batik tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan kapabilitas internal, tetapi juga oleh kemampuan UKM dalam mengonversi kapabilitas tersebut menjadi keunggulan yang terlihat, bernilai, dan diakui oleh pasar.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat perspektif *Resource-Based View* yang menempatkan sumber daya dan kapabilitas internal sebagai dasar pembentukan

keunggulan bersaing. Dalam konteks UKM batik Madura, nilai budaya, keterampilan artisan, motif lokal, dan pengalaman produksi tidak otomatis menghasilkan kinerja bisnis yang tinggi. Sumber daya tersebut baru memiliki nilai strategis ketika dikelola melalui orientasi inovasi, kemampuan pemasaran, dan kemampuan dinamis. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya budaya perlu diorganisasi menjadi kapabilitas usaha agar mampu menciptakan keunggulan bersaing.

Temuan ini juga memperluas perspektif *dynamic capabilities*. Kemampuan dinamis terbukti memiliki peran penting karena UKM batik beroperasi dalam lingkungan yang berubah, baik dari sisi selera konsumen, kanal pemasaran, teknologi digital, maupun tekanan persaingan. Kemampuan untuk membaca perubahan, mengambil peluang, dan menata ulang sumber daya menjadi faktor penting dalam menjaga relevansi usaha. Dalam konteks ini, kemampuan dinamis tidak hanya berfungsi sebagai respons terhadap perubahan, tetapi juga sebagai mekanisme adaptasi yang membantu UKM mempertahankan keunggulan bersaing.

Kemampuan pemasaran memiliki posisi penting dalam model penelitian ini. Kemampuan pemasaran berperan sebagai penghubung antara nilai internal UKM dan persepsi pasar. Inovasi produk, motif khas, dan nilai budaya tidak akan berdampak kuat apabila pelaku UKM tidak mampu mengomunikasikan nilai tersebut kepada konsumen. Karena itu, kemampuan pemasaran menjadi mekanisme komersialisasi yang mengubah keunikan produk menjadi daya tarik pasar, memperkuat citra merek, membangun hubungan pelanggan, dan mendorong pembelian ulang.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa keunggulan bersaing menjadi mekanisme konversi antara kapabilitas perusahaan dan hasil bisnis. Artinya, kapabilitas internal tidak secara otomatis menghasilkan kinerja. Kapabilitas tersebut perlu terlebih dahulu diwujudkan dalam bentuk keunggulan bersaing, seperti diferensiasi desain, kualitas produk, kekuatan identitas merek, keandalan layanan, dan respons terhadap kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, *competitive advantage* menjadi jembatan antara *firm capabilities* dan *business outcomes* pada UKM batik.

Bagi pelaku UKM batik, hasil penelitian ini menyarankan pentingnya penguatan kapabilitas internal secara terpadu. Orientasi inovasi perlu diarahkan pada pembaruan produk, desain, kemasan, proses, dan layanan yang tetap menjaga identitas batik Madura. Kemampuan pemasaran perlu diperkuat melalui pemahaman

pasar, pengelolaan merek, komunikasi nilai budaya, pemanfaatan kanal digital, dan penguatan hubungan pelanggan. Kemampuan dinamis perlu dikembangkan melalui kemampuan membaca perubahan pasar, menyesuaikan sumber daya, dan merespons kebutuhan konsumen secara lebih cepat.

Bagi pemangku kebijakan, asosiasi, dan lembaga pendamping UKM, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan UKM batik sebaiknya tidak hanya berfokus pada pelatihan produksi. Program pendampingan perlu diarahkan pada penguatan kapabilitas yang saling terhubung, yaitu inovasi produk, pemasaran digital, penguatan identitas merek daerah, manajemen perubahan, akses pembiayaan, perlindungan hak kekayaan intelektual, sertifikasi mutu, dan perluasan jejaring pasar. Pendekatan ini penting agar nilai budaya batik tidak hanya bertahan sebagai warisan, tetapi juga berkembang sebagai sumber daya saing ekonomi.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini masih memiliki ruang pengembangan. Studi mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk melihat perubahan kapabilitas dan kinerja UKM dari waktu ke waktu. Penelitian berikutnya juga dapat membandingkan UKM batik Madura dengan UKM batik dari wilayah lain agar kontribusi konteks budaya lebih terlihat. Selain itu, pengukuran kinerja bisnis dapat diperkuat dengan data objektif, seperti omzet, pertumbuhan penjualan, jumlah pelanggan tetap, dan tingkat retur. Variabel lain seperti orientasi pasar, literasi digital, turbulensi pasar, kualitas hubungan pelanggan, dan dukungan kelembagaan juga dapat diuji sebagai moderator atau mediator untuk memperkaya model teoretis.

Penelitian ini memberi kontribusi pada kajian manajemen strategis UKM berbasis budaya. Artikel ini tidak menawarkan teori baru, tetapi memberikan perluasan kontekstual terhadap integrasi *Resource-Based View* dan *dynamic capabilities* dalam konteks UKM batik Madura. Temuan penelitian menegaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan titik kunci yang menjelaskan bagaimana kapabilitas internal dapat berubah menjadi kinerja bisnis yang lebih baik.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Antara. (2024, September 26). *Kemenperin sebut industri batik menyerap 200 ribu tenaga kerja*. Antara News.
<https://www.antaranews.com/berita/4360315/kemenperin-sebut-industri-batik-menyerap-200-ribu-tenaga-kerja>

- Badan Pusat Statistik. (2024). *Profil industri mikro dan kecil 2023*. Badan Pusat Statistik.
<https://www.bps.go.id/id/publication/2024/09/18/52d85cbe9de005b6f5d69f95/profil-industri-mikro-dan-kecil-2023.html>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Fedrerika, F., & Ongkowijoyo, G. (2024). Is innovation the missing link in the competitive advantage of Indonesia's SMEs in the fashion industry? *Petra International Journal of Business Studies*, 7(2), 221–234.
<https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.2.221-234>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gliga, G., & Evers, N. (2023). Marketing capability development through networking: An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, 156, Article 113472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113472>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Keelson, S. A. (2024). The influence of market competition on SMEs' performance in emerging economies: Does process innovation moderate the relationship?

Economies, 12(11), Article 282.
<https://doi.org/10.3390/economies12110282>

- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Industri Kecil, Menengah, dan Aneka. (2024, September 27). *Dongkrak sektor industri batik, Kemenperin dan YBI populerkan Bangsa Berbatik*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. <https://ikm.kemenperin.go.id/dongkrak-sektor-industri-batik-kemenperin-dan-ybi-populerkan-bangsa-berbatik>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Industri Kecil, Menengah, dan Aneka. (2025, Oktober 10). *Peringati HBN, Menperin ajak generasi muda jadikan batik bagian dari gaya hidup*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. <https://ikm.kemenperin.go.id/peringati-hbn-menperin-ajak-generasi-muda-jadikan-batik-bagian-dari-gaya-hidup>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). The Guilford Press.
- Kock, N. (2014). Advanced PLS-based SEM metrics for e-collaboration research. *International Journal of e-Collaboration*, 10(4), 1–13. <https://doi.org/10.4018/ijec.2014100101>
- 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>
- Kunjuraman, V., Mohd Radzi, N. A., & Arimbi, D. A. (2025). Revitalizing the batik industry in Indonesia: A scenario assessment. *Changing Societies & Personalities*, 9(3), 826–847. <https://doi.org/10.15826/csp.2025.9.3.355>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439, Article 140718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11/12), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Universitas Trunojoyo Madura. (2023). Characteristics, readiness, and digital marketing adoption of Madura batik SMEs. In *Proceedings of the International Conference on Economics, Management, and Business*. Universitas Trunojoyo Madura. <https://conference.trunojoyo.ac.id/pub/icembus/article/download/148/160>