



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 14736-14747

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Market-Driven Capabilities dan Competitive Advantage pada UMKM Pangan Lokal Kabupaten Jombang: Peran Inovasi dan Adopsi Teknologi Digital

Rahayu

Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Majapahit Mojokerto

[rahayu@unim.ac.id](mailto:rahayu@unim.ac.id)

### Abstract

*This study aims to examine the effects of Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, and Digital Marketing Capability on Competitive Advantage through the mediating role of Innovation Capability and the moderating role of Digital Technology Adoption among local food SMEs in Jombang Regency, Indonesia. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. Data were collected through a survey of 200 owners and managers of local food SMEs selected using purposive sampling. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, and Digital Marketing Capability have positive and significant effects on Innovation Capability. Furthermore, Innovation Capability has a positive and significant effect on Competitive Advantage. In terms of direct effects, Customer Insight Capability significantly enhances Competitive Advantage, whereas Market Sensing Capability and Digital Marketing Capability do not show significant direct effects. The mediation analysis demonstrates that Innovation Capability significantly mediates the relationships between the three market-based capabilities and Competitive Advantage. However, Digital Technology Adoption does not significantly moderate the relationship between Innovation Capability and Competitive Advantage. These findings suggest that the competitive advantage of local food SMEs is driven more by their ability to understand customer needs and generate innovation than by market sensing or digital marketing activities alone. This study also provides practical implications by emphasizing that strengthening innovation capability and customer understanding should become strategic priorities for local food SMEs in achieving sustainable competitive advantage in an increasingly dynamic digital business environment.*

**Kata Kunci:** Market Driven Capabilities; Innovation Capability; Competitive Advantage; Digital Technology Adoption; UMKM Pangan Lokal.

### 1. Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia yang berperan penting dalam penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, dan penguatan ketahanan ekonomi nasional. Di tengah dinamika ekonomi global dan perkembangan teknologi digital yang semakin pesat, UMKM dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat. Perubahan perilaku konsumen, meningkatnya penetrasi internet, berkembangnya platform digital, serta terbukanya akses pasar yang lebih luas telah menciptakan peluang sekaligus tantangan baru bagi pelaku UMKM. Dalam situasi tersebut, kemampuan perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing (competitive advantage) menjadi faktor yang menentukan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang [1],[2]

Competitive advantage merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing melalui diferensiasi produk, kualitas layanan, efisiensi biaya, maupun kemampuan merespons kebutuhan pelanggan secara lebih baik. Dalam perspektif Resource-Based View (RBV), keunggulan bersaing muncul ketika organisasi memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai (valuable), langka (rare), sulit ditiru (inimitable), dan tidak mudah digantikan (non-substitutable) [1]. Oleh karena itu, sumber daya tidak berwujud seperti pengetahuan pasar, kemampuan memahami pelanggan, kemampuan inovasi, serta kemampuan memanfaatkan teknologi digital menjadi aset strategis yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengembangkan kapabilitas tersebut cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan sumber daya fisik semata [3],[4].

Dalam konteks UMKM, isu competitive advantage menjadi semakin penting karena sebagian besar pelaku usaha menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari sisi modal, teknologi, maupun sumber daya manusia. Kondisi tersebut menyebabkan UMKM harus mampu mengoptimalkan berbagai kapabilitas internal yang dimiliki agar dapat bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk menjelaskan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis adalah Dynamic Capability Theory yang dikembangkan oleh [2]. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan sensing, seizing, dan transforming untuk merespons perubahan lingkungan secara efektif. Kemampuan sensing berkaitan dengan kemampuan mengidentifikasi peluang dan ancaman pasar, kemampuan seizing berkaitan dengan kemampuan memanfaatkan peluang yang muncul, sedangkan kemampuan transforming berkaitan dengan kemampuan mengonfigurasi ulang sumber daya dan kapabilitas organisasi agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan bisnis [2].

Pentingnya dynamic capabilities semakin relevan pada era digital ketika perubahan pasar berlangsung lebih cepat dibandingkan sebelumnya. Perusahaan tidak hanya dituntut memahami kebutuhan pelanggan saat ini, tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggan di masa depan. Selain itu, organisasi juga harus mampu memanfaatkan perkembangan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas pemasaran, memperluas akses pasar, dan mengembangkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dynamic capabilities memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan inovasi dan keunggulan bersaing perusahaan, khususnya pada organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis [3],[4].

Kabupaten Jombang merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur yang memiliki potensi UMKM yang cukup besar, khususnya pada sektor pangan lokal. Berbagai produk berbasis sumber daya lokal seperti makanan tradisional, makanan ringan, minuman herbal, serta produk olahan hasil pertanian berkembang sebagai bagian dari identitas ekonomi masyarakat setempat. Keberadaan UMKM pangan lokal tidak hanya berperan sebagai sumber pendapatan masyarakat, tetapi juga menjadi sarana pelestarian budaya dan pengembangan ekonomi daerah. Pemerintah Kabupaten Jombang secara aktif mendorong pengembangan UMKM melalui berbagai program pemberdayaan, pelatihan, fasilitasi pemasaran, serta promosi produk unggulan daerah.

Meskipun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi oleh pelaku UMKM pangan lokal di Kabupaten Jombang. Persaingan yang semakin ketat, perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi digital, serta masuknya produk-produk baru dari berbagai daerah menyebabkan pelaku UMKM harus terus meningkatkan daya saing usahanya. Tidak sedikit UMKM yang masih mengalami keterbatasan dalam memperoleh informasi pasar, memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, memanfaatkan teknologi digital, maupun mengembangkan inovasi produk secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan UMKM tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk yang dihasilkan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapabilitas berbasis pasar yang mampu menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan.

Dalam literatur pemasaran strategis, kemampuan organisasi dalam memahami pasar sering dijelaskan melalui konsep Market-Driven Capabilities. Konsep ini merujuk pada sekumpulan kapabilitas yang memungkinkan perusahaan memperoleh informasi pasar, memahami pelanggan, merespons perubahan lingkungan bisnis, serta menciptakan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing. Day (1994) menjelaskan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar harus memiliki kemampuan untuk memahami pelanggan, memonitor pergerakan pesaing, serta mengelola hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan. Sejalan dengan pandangan tersebut, penelitian ini mengonseptualisasikan Market-Driven Capabilities sebagai kombinasi dari Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, dan Digital Marketing Capability.

Market Sensing Capability merupakan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan, tren pasar, serta aktivitas pesaing yang dapat memengaruhi keberlangsungan usaha. Kemampuan ini memungkinkan perusahaan memperoleh informasi yang relevan untuk mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Penelitian [6] menunjukkan bahwa Market Sensing Capability berpengaruh positif terhadap Innovation Capability dan Competitive Advantage. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan memahami dinamika pasar menjadi faktor penting dalam menciptakan inovasi dan meningkatkan daya saing perusahaan. Hasil serupa juga ditemukan oleh [7] yang menunjukkan bahwa kemampuan sensing pasar berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan bersaing pada organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Selain kemampuan mendeteksi perubahan pasar, perusahaan juga perlu memiliki kemampuan memahami pelanggan secara lebih mendalam. Kemampuan tersebut dikenal sebagai Customer Insight Capability, yaitu kemampuan organisasi untuk memperoleh, menginterpretasikan, dan memanfaatkan informasi mengenai

kebutuhan, preferensi, perilaku, serta harapan pelanggan dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Dalam perspektif market orientation, pemahaman yang mendalam terhadap pelanggan memungkinkan perusahaan mengembangkan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan [8],[9]. Customer Insight Capability menjadi semakin penting pada era digital karena preferensi pelanggan berubah dengan cepat dan dipengaruhi oleh berbagai sumber informasi yang tersedia secara daring.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kemampuan memahami pelanggan berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan inovasi organisasi. [10] menemukan bahwa customer orientation memiliki pengaruh positif terhadap innovation capability pada usaha kecil dan menengah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa informasi yang diperoleh dari pelanggan dapat menjadi sumber ide bagi pengembangan produk baru maupun penyempurnaan produk yang sudah ada. Hasil penelitian [11] juga menunjukkan bahwa orientasi pelanggan mampu meningkatkan innovation capability melalui proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan yang mampu memahami kebutuhan pelanggan secara lebih baik akan memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar.

Di sisi lain, Customer Insight Capability juga diyakini berperan penting dalam menciptakan competitive advantage. Menurut Resource-Based View, informasi pelanggan merupakan sumber daya strategis yang sulit ditiru oleh pesaing karena diperoleh melalui interaksi dan pengalaman organisasi dalam melayani pasar [1]. Perusahaan yang memahami pelanggan secara lebih baik cenderung mampu menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing, baik melalui diferensiasi produk, kualitas layanan, maupun pengalaman pelanggan yang lebih baik. Penelitian [11] menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berkontribusi terhadap peningkatan daya saing usaha melalui kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan produk dengan kebutuhan pasar. Temuan serupa juga dilaporkan oleh [12] yang menemukan bahwa customer relationship management dan market orientation berpengaruh terhadap kinerja UMKM melalui peningkatan kemampuan inovasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih menggunakan konsep customer orientation atau customer knowledge, sedangkan penelitian yang secara spesifik menggunakan konstruk Customer Insight Capability masih relatif terbatas, khususnya pada konteks UMKM pangan lokal di Indonesia. Kesenjangan tersebut membuka peluang untuk melakukan pengujian lebih lanjut.

Selain kemampuan memahami pelanggan, perkembangan teknologi digital telah mendorong munculnya berbagai kapabilitas baru yang memengaruhi daya saing organisasi. Salah satu kapabilitas yang banyak mendapat perhatian dalam literatur pemasaran adalah Digital Marketing Capability. Kapabilitas ini merujuk pada kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk memperoleh informasi pasar, membangun komunikasi dengan pelanggan, mengelola hubungan pelanggan, serta mengembangkan aktivitas pemasaran secara lebih efektif [13]. Digital Marketing Capability tidak hanya berkaitan dengan penggunaan media sosial atau marketplace, tetapi juga mencakup kemampuan memanfaatkan data digital untuk mendukung pengambilan keputusan bisnis.

Perkembangan digitalisasi telah mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan mengembangkan inovasi. Berbagai platform digital memungkinkan organisasi memperoleh umpan balik pelanggan secara real-time sehingga proses inovasi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan responsif. Penelitian [14] menunjukkan bahwa Digital Marketing Capability berpengaruh positif terhadap innovation capability dan sustainable competitive performance. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan memanfaatkan teknologi digital dapat membantu perusahaan mengidentifikasi peluang pasar baru sekaligus mengembangkan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hasil penelitian [15] juga menunjukkan bahwa digital marketing berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pemasaran melalui penguatan inovasi dan keunggulan bersaing.

Bagi UMKM pangan lokal, Digital Marketing Capability menjadi semakin penting karena sebagian besar konsumen saat ini menggunakan media digital sebagai sumber informasi sebelum melakukan pembelian. Kehadiran media sosial, marketplace, dan aplikasi pesan instan memungkinkan UMKM menjangkau pasar yang lebih luas dengan biaya yang relatif rendah. Namun demikian, tidak semua UMKM mampu memanfaatkan peluang tersebut secara optimal. Banyak pelaku usaha masih menggunakan media digital hanya sebagai sarana promosi sederhana tanpa memanfaatkan data pelanggan maupun analitik digital yang tersedia. Akibatnya, potensi teknologi digital untuk mendukung inovasi dan menciptakan keunggulan bersaing belum sepenuhnya dimanfaatkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa Digital Marketing Capability tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mengubah informasi digital menjadi pengetahuan yang bernilai strategis [4],[14].

Dalam penelitian ini, Innovation Capability diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara Market-Driven Capabilities dan Competitive Advantage. Innovation Capability didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan

ide baru dalam bentuk produk, proses, maupun model bisnis yang mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan [3]. Dalam perspektif Dynamic Capability Theory, kemampuan sensing dan seizing tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan bersaing. Informasi pasar yang diperoleh perusahaan harus diterjemahkan terlebih dahulu menjadi inovasi yang bernilai agar dapat memberikan dampak terhadap kinerja organisasi [2].

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa Innovation Capability merupakan faktor penting dalam pembentukan competitive advantage. [3] menemukan bahwa innovation capability memediasi hubungan antara dynamic capabilities dan competitive advantage. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengubah informasi pasar menjadi inovasi memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan diferensiasi dan mempertahankan posisinya di pasar. Hasil penelitian [6] juga menunjukkan bahwa kemampuan sensing pasar meningkatkan keunggulan bersaing melalui peningkatan kemampuan inovasi organisasi. Dengan demikian, Innovation Capability tidak hanya berperan sebagai hasil dari kapabilitas berbasis pasar, tetapi juga sebagai mekanisme yang menghubungkan kapabilitas tersebut dengan competitive advantage.

Fokus berikutnya adalah Digital Technology Adoption yang dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel moderasi. Digital Technology Adoption mengacu pada tingkat penggunaan dan pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas bisnis organisasi, termasuk pemasaran, operasional, komunikasi, dan pengambilan keputusan [16]. Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara perusahaan menciptakan nilai, berinteraksi dengan pelanggan, dan mengelola sumber daya. Oleh karena itu, keberhasilan inovasi sering kali bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengadopsi teknologi yang mendukung implementasi inovasi tersebut.

Penelitian [17] menunjukkan bahwa kompetensi digital organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan transformasi digital UMKM. Sementara itu, [18] menemukan bahwa digital capability memperkuat kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pengalaman pelanggan dan menciptakan nilai bisnis. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini berargumen bahwa Digital Technology Adoption dapat memperkuat hubungan antara Innovation Capability dan Competitive Advantage. UMKM yang memiliki tingkat adopsi teknologi digital yang tinggi diperkirakan akan lebih mampu mengkomersialisasikan inovasi yang dimiliki dibandingkan UMKM dengan tingkat adopsi teknologi yang rendah.

Research gap dalam studi ini dapat dijelaskan bahwa meskipun terdapat hubungan antara kapabilitas organisasi, inovasi, dan keunggulan bersaing telah banyak diteliti, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu mendapat perhatian. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu menguji Market Sensing Capability, Customer Orientation, dan Digital Capability secara terpisah [6],[14]. Penelitian yang mengintegrasikan ketiga konstruk tersebut sebagai dimensi Market-Driven Capabilities dalam satu model penelitian masih relatif terbatas. Kedua, hasil penelitian mengenai hubungan antara kapabilitas berbasis pasar dan competitive advantage menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menemukan pengaruh langsung yang kuat [6], sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan tersebut lebih banyak terjadi melalui mekanisme inovasi [3],[4]. Dengan demikian, peran Innovation Capability sebagai mediator masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks UMKM pangan lokal. Ketiga, sebagian besar penelitian menempatkan digitalization atau digital capability sebagai variabel independen maupun mediasi. Penelitian yang menguji Digital Technology Adoption sebagai variabel moderasi pada hubungan Innovation Capability dan Competitive Advantage masih relatif jarang ditemukan, khususnya pada sektor UMKM pangan lokal di Indonesia [17].

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang menghubungkan Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, dan Digital Marketing Capability sebagai dimensi Market-Driven Capabilities terhadap Competitive Advantage melalui Innovation Capability. Selain itu, penelitian ini juga memperluas literatur mengenai transformasi digital UMKM dengan menempatkan Digital Technology Adoption sebagai variabel moderasi pada hubungan Innovation Capability dan Competitive Advantage.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, dan Digital Marketing Capability terhadap Innovation Capability dan Competitive Advantage, menguji peran mediasi Innovation Capability, serta menguji peran moderasi Digital Technology Adoption pada UMKM pangan lokal di Kabupaten Jombang.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Desain explanatory research memungkinkan peneliti menguji pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung (mediasi), serta pengaruh moderasi antarvariabel yang diteliti [19]. Penelitian dilakukan secara cross-sectional,

yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur. Pendekatan survei dipilih karena mampu menjangkau responden dalam jumlah besar dan sesuai untuk mengukur persepsi pelaku UMKM terhadap kapabilitas organisasi, inovasi, adopsi teknologi digital, dan keunggulan bersaing[20].

Objek penelitian adalah UMKM pangan lokal di Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Fokus pada sektor pangan lokal dipilih karena sektor ini memiliki kontribusi penting terhadap perekonomian daerah sekaligus menghadapi tantangan persaingan yang semakin kompleks akibat perubahan perilaku konsumen dan perkembangan teknologi digital.

Populasi penelitian adalah seluruh pelaku UMKM pangan lokal di Kabupaten Jombang yang telah menjalankan usaha minimal dua tahun dan secara aktif melakukan kegiatan pemasaran kepada konsumen. Karena jumlah populasi UMKM pangan lokal yang memenuhi kriteria tidak diketahui secara pasti, penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian [21]

Kriteria responden meliputi:

1. Pemilik atau pengelola utama UMKM pangan lokal.
2. Usaha telah beroperasi minimal dua tahun.
3. Memiliki aktivitas pemasaran baik secara offline maupun online.
4. Bersedia menjadi responden penelitian.

Ukuran sampel ditentukan berdasarkan rekomendasi [22] untuk analisis SEM-PLS. Metode 10 Times Rule menyatakan bahwa ukuran sampel minimum adalah sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang menuju suatu konstruk dalam model.

Pada model penelitian ini, variabel Competitive Advantage menerima empat jalur masuk, yaitu dari: Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, Digital Marketing Capability dan Innovation Capability. Dengan demikian ukuran minimum sampel adalah:  $10 \times 4 = 40$  responden. Namun untuk memperoleh hasil yang lebih stabil dan memenuhi rekomendasi SEM-PLS modern, penelitian ini menargetkan 200 responden. Jumlah tersebut dinilai memadai untuk menguji model struktural yang melibatkan variabel mediasi dan moderasi [22],[23]

Adapun Variabel Penelitian dan Indikator dijelaskan sebagai berikut :

- 1). Market Sensing Capability (X1) adalah kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan, aktivitas pesaing, dan peluang pasar [5].

Indikator:

- a. Kemampuan memantau perubahan kebutuhan pelanggan.
- b. Kemampuan mengidentifikasi tren pasar.
- c. Kemampuan memonitor aktivitas pesaing.
- d. Kemampuan mendeteksi peluang pasar baru.
- e. Kemampuan merespons perubahan pasar secara cepat. [5], [6].

- 2) Customer Insight Capability (X2) adalah kemampuan perusahaan memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan secara mendalam [8].

Indikator:

- a. Pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.
- b. Pemahaman terhadap preferensi pelanggan.
- c. Kemampuan memperoleh umpan balik pelanggan.
- d. Kemampuan menganalisis perilaku pelanggan.
- e. Pemanfaatan informasi pelanggan dalam pengambilan keputusan. [8],[10].

- 3) Digital Marketing Capability (X3) adalah kemampuan perusahaan memanfaatkan teknologi digital untuk aktivitas pemasaran dan komunikasi dengan pelanggan [13]

Indikator:

- a. Pemanfaatan media sosial untuk pemasaran.

- b. Pemanfaatan marketplace.
  - c. Kemampuan membuat konten digital.
  - d. Kemampuan membangun interaksi digital dengan pelanggan.
  - e. Kemampuan memanfaatkan data digital untuk pemasaran. [13],[14]
- 4) Innovation Capability (Z) adalah kemampuan organisasi menciptakan dan mengimplementasikan ide baru dalam bentuk produk, proses, maupun metode bisnis [3]

Indikator:

- a. Kemampuan mengembangkan produk baru.
  - b. Kemampuan memperbaiki produk yang ada.
  - c. Kemampuan menciptakan proses kerja baru.
  - d. Kemampuan mengimplementasikan ide baru.
  - e. Kemampuan menghasilkan solusi kreatif. [3]
- 5) Digital Technology Adoption (M) adalah tingkat pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas bisnis perusahaan [16].

Indikator:

- 1. Penggunaan media digital dalam operasional.
  - 2. Penggunaan teknologi digital dalam pemasaran.
  - 3. Penggunaan aplikasi digital dalam pengelolaan usaha.
  - 4. Pemanfaatan data digital untuk pengambilan keputusan.
  - 5. Intensitas penggunaan teknologi digital. [16],[17].
- 6) Competitive Advantage (Y) adalah kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing [1]

Indikator:

- a. Keunggulan kualitas produk.
- b. Keunggulan inovasi produk.
- c. Keunggulan pelayanan pelanggan.
- d. Keunggulan dalam merespons pasar.
- e. Keunggulan dibandingkan pesaing. [1],[3]

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1. Hasil Analisis

Penelitian melibatkan 200 pemilik dan pengelola UMKM pangan lokal di Kabupaten Jombang.

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-laki     | 82     | 41,0%      |
| Perempuan     | 118    | 59,0%      |
| Total         | 200    | 100%       |

Sumber : data diolah 2025

Mayoritas responden adalah perempuan, menunjukkan bahwa usaha pangan lokal di Kabupaten Jombang banyak dikelola oleh pelaku usaha perempuan.

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Usia        | Jumlah | Persentase |
|-------------|--------|------------|
| < 30 Tahun  | 24     | 12,0%      |
| 30–40 Tahun | 68     | 34,0%      |
| 41–50 Tahun | 72     | 36,0%      |
| > 50 Tahun  | 36     | 18,0%      |
| Total       | 200    | 100%       |

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10456>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Sumber : data diolah 2025

Dalam studi ini karakteristik responden berdasarkan usia banyak didominasi usia sekitar 41–50 Tahun yaitu sebanyak 72 orang atau 36%

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|------------|--------|------------|
| SMP        | 21     | 10,5%      |
| SMA/SMK    | 96     | 48,0%      |
| Diploma    | 28     | 14,0%      |
| Sarjana    | 55     | 27,5%      |
| Total      | 200    | 100%       |

Sumber : data diolah 2025

Dalam studi ini karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan banyak didominasi pendidikan tingkat SMA/SMK yaitu sebanyak 96 orang atau 48%

**Tabel 4. Jenis Usaha Pangan Lokal**

| Jenis Usaha              | Jumlah | Persentase |
|--------------------------|--------|------------|
| Keripik & Snack          | 58     | 29,0%      |
| Minuman Herbal           | 32     | 16,0%      |
| Olahan Singkong          | 29     | 14,5%      |
| Kue Tradisional          | 47     | 23,5%      |
| Produk Frozen Food Lokal | 34     | 17,0%      |
| Total                    | 200    | 100%       |

Sumber : data diolah 2025

Dalam studi ini karakteristik responden berdasarkan jenis usaha pangan lokal banyak didominasi usaha Keripik & Snack yaitu sebanyak 58 orang atau 29%

**Tabel 5. Pendapatan Per Bulan**

| Pendapatan   | Jumlah | Persentase |
|--------------|--------|------------|
| < Rp5 juta   | 48     | 24,0%      |
| Rp5–10 juta  | 79     | 39,5%      |
| Rp10–20 juta | 52     | 26,0%      |
| > Rp20 juta  | 21     | 10,5%      |
| Total        | 200    | 100%       |

Sumber : data diolah 2025

Hasil studi lapangan menunjukkan bahwa karakteristik responden pendapatan per bulan banyak didominasi pendapatan antara Rp5–10 juta yaitu sebanyak 79 orang atau 39,5%

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

#### Convergent Validity

**Tabel 6. Loading Factor**

| Konstruk | Range Loading |
|----------|---------------|
| MSC      | 0,731–0,887   |
| CIC      | 0,741–0,892   |
| DMC      | 0,756–0,903   |
| IC       | 0,784–0,911   |
| DTA      | 0,769–0,896   |
| CA       | 0,742–0,902   |

Sumber : data diolah PLS 2025

Seluruh indikator memiliki loading factor > 0,70 sehingga memenuhi convergent validity.

**Tabel 7. Nilai AVE dan Reliabilitas**

| Variabel | AVE   | CR    | Alpha |
|----------|-------|-------|-------|
| MSC      | 0,674 | 0,912 | 0,878 |
| CIC      | 0,691 | 0,918 | 0,887 |
| DMC      | 0,708 | 0,924 | 0,896 |
| IC       | 0,742 | 0,935 | 0,913 |
| DTA      | 0,697 | 0,921 | 0,891 |
| CA       | 0,718 | 0,927 | 0,902 |

Sumber : data diolah PLS 2025

Berdasarkan tabel di atas kriteria  $AVE > 0,50$ , Composite Reliability  $> 0,70$ , dan Cronbach's Alpha  $> 0,70$  maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang dianalisa telah sesuai terpenuhi sesuai kriteria sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel.

#### Discriminant Validity

**Tabel 8. HTMT Ratio**

| Variabel | MSC   | CIC   | DMC   | IC    | DTA   | CA |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| MSC      | -     |       |       |       |       |    |
| CIC      | 0,692 | -     |       |       |       |    |
| DMC      | 0,718 | 0,746 | -     |       |       |    |
| IC       | 0,775 | 0,812 | 0,834 | -     |       |    |
| DTA      | 0,544 | 0,587 | 0,618 | 0,691 | -     |    |
| CA       | 0,812 | 0,847 | 0,853 | 0,881 | 0,643 | -  |

Sumber : data diolah PLS 2025

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa seluruh nilai HTMT  $< 0,90$  sehingga discriminant validity terpenuhi.

#### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

##### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 9. Nilai  $R^2$  dan Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

| Variabel Endogen      | $R^2$ | $Q^2$ |
|-----------------------|-------|-------|
| Innovation Capability | 0,648 | 0,471 |
| Competitive Advantage | 0,724 | 0,532 |

Sumber : data diolah PLS 2025

Berdasarkan nilai pada tabel di atas menunjukkan bahwa Market-Driven Capabilities mampu menjelaskan 64,8% variasi Innovation Capability, sedangkan Competitive Advantage dapat dijelaskan sebesar 72,4%. Karena seluruh nilai  $Q^2 > 0$  maka model memiliki predictive relevance yang baik. Sedangkan Goodness of Fit dengan nilai SRMR ( $0,062$ )  $< 0,08$  menunjukkan model memiliki kecocokan yang baik.

**Tabel 10. Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | $\beta$ | t     | P value | Keputusan |
|-----------|---------|-------|---------|-----------|
| H1        | 0,284   | 4,921 | 0,000   | Diterima  |
| H2        | 0,251   | 4,317 | 0,000   | Diterima  |
| H3        | 0,369   | 6,412 | 0,000   | Diterima  |
| H4        | 0,428   | 7,118 | 0,000   | Diterima  |
| H5        | 0,067   | 1,104 | 0,270   | Ditolak   |
| H6        | 0,221   | 3,587 | 0,000   | Diterima  |
| H7        | 0,083   | 1,351 | 0,177   | Ditolak   |
| H8        | 0,122   | 3,502 | 0,000   | Diterima  |
| H9        | 0,108   | 3,274 | 0,001   | Diterima  |
| H10       | 0,158   | 4,521 | 0,000   | Diterima  |
| H11       | 0,071   | 1,238 | 0,216   | Ditolak   |

Sumber : data diolah PLS 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh pengaruh tidak langsung signifikan sehingga Innovation Capability terbukti memediasi hubungan Market-Driven Capabilities terhadap Competitive Advantage.

### **3.2. Diskusi**

#### **a. Pengaruh Market Sensing Capability terhadap Innovation Capability (H1)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Market Sensing Capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovation Capability. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM pangan lokal dalam mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan, memantau tren pasar, dan mengamati aktivitas pesaing mampu mendorong peningkatan kemampuan inovasi usaha. Temuan ini sejalan dengan Dynamic Capability Theory yang menjelaskan bahwa kemampuan sensing merupakan fondasi utama dalam proses pembentukan inovasi organisasi [2].

Informasi yang diperoleh dari lingkungan bisnis menjadi sumber pengetahuan yang membantu perusahaan mengidentifikasi peluang baru dan mengembangkan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Dalam konteks UMKM pangan lokal Kabupaten Jombang, kemampuan memahami perubahan selera konsumen, tren kemasan produk, serta perkembangan produk pesaing memungkinkan pelaku usaha menghasilkan inovasi yang lebih relevan dan memiliki nilai tambah. Hasil penelitian ini mendukung temuan [6] yang menyatakan bahwa Market Sensing Capability memiliki pengaruh positif terhadap Innovation Capability. Semakin baik kemampuan organisasi membaca pasar, semakin besar pula peluang organisasi menghasilkan inovasi yang mampu meningkatkan daya saing usaha.

#### **b. Pengaruh Customer Insight Capability terhadap Innovation Capability (H2)**

Penelitian ini membuktikan bahwa Customer Insight Capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovation Capability. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan menjadi sumber penting bagi pengembangan inovasi pada UMKM pangan lokal.

Dalam perspektif market orientation, pelanggan merupakan sumber informasi utama bagi perusahaan dalam mengembangkan produk dan layanan yang bernilai [8]. Informasi mengenai cita rasa yang diinginkan konsumen, desain kemasan yang menarik, maupun pola konsumsi pelanggan dapat menjadi dasar bagi pengembangan inovasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.

Temuan ini konsisten dengan penelitian [10],[24] yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan inovasi organisasi. Bagi UMKM pangan lokal di Kabupaten Jombang, pemahaman yang baik terhadap pelanggan memungkinkan pelaku usaha mengembangkan variasi produk, memperbaiki kualitas produk, dan meningkatkan pengalaman konsumen secara berkelanjutan.

#### **c. Pengaruh Digital Marketing Capability terhadap Innovation Capability (H3)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Marketing Capability memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Innovation Capability. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan memanfaatkan media sosial, marketplace, dan berbagai platform digital mampu membantu UMKM memperoleh informasi pasar yang mendukung proses inovasi. Media digital memungkinkan perusahaan memperoleh umpan balik pelanggan secara cepat dan berbiaya rendah. Selain itu, aktivitas digital marketing juga membantu pelaku usaha memantau tren pasar serta aktivitas pesaing secara real-time. Kondisi tersebut mempercepat proses pembelajaran organisasi yang pada akhirnya menghasilkan inovasi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian [14] yang menunjukkan bahwa Digital Marketing Capability berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan inovasi perusahaan. Hasil serupa juga ditemukan oleh [4] yang menjelaskan bahwa digitalization memperkuat kemampuan organisasi dalam menghasilkan inovasi yang bernilai.

#### **d. Pengaruh Innovation Capability terhadap Competitive Advantage (H4)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Innovation Capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan menciptakan dan mengimplementasikan ide baru menjadi faktor utama dalam pembentukan keunggulan bersaing UMKM pangan lokal. Menurut Resource-Based View, inovasi merupakan kapabilitas strategis yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan [1]. Dalam konteks UMKM pangan lokal, inovasi dapat diwujudkan melalui pengembangan produk baru, peningkatan kualitas produk, inovasi kemasan, maupun pengembangan metode pemasaran yang lebih efektif.

Temuan ini mendukung penelitian [3] yang menemukan bahwa Innovation Capability merupakan determinan penting Competitive Advantage. Semakin tinggi kemampuan inovasi yang dimiliki UMKM, semakin besar peluang mereka menciptakan diferensiasi yang bernilai di mata pelanggan.

#### **e. Pengaruh Market Sensing Capability terhadap Competitive Advantage (H5)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Market Sensing Capability tidak berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan membaca perubahan pasar belum secara langsung menghasilkan keunggulan bersaing bagi UMKM pangan lokal Kabupaten Jombang.

Temuan ini menunjukkan bahwa informasi pasar yang diperoleh pelaku usaha masih bersifat potensial dan belum mampu menciptakan nilai ekonomi tanpa adanya tindakan lanjutan. Dengan kata lain, kemampuan sensing hanya menghasilkan pengetahuan pasar, sedangkan keunggulan bersaing baru akan tercipta ketika informasi tersebut diterjemahkan menjadi inovasi yang bernilai bagi pelanggan. Hasil studi ini mendukung argumentasi Dynamic Capability Theory bahwa kemampuan sensing merupakan tahap awal dalam proses penciptaan nilai dan perlu diikuti oleh kemampuan seizing dan transforming agar dapat menghasilkan keunggulan bersaing [2].

#### **f. Pengaruh Customer Insight Capability terhadap Competitive Advantage (H6)**

Customer Insight Capability terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage. Temuan ini menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam terhadap pelanggan mampu menciptakan nilai yang langsung dirasakan oleh konsumen. Pada industri pangan lokal, preferensi pelanggan terkait rasa, kualitas bahan baku, ukuran produk, dan kemasan merupakan faktor yang sangat menentukan keputusan pembelian. Oleh karena itu, pelaku usaha yang mampu memahami pelanggan secara lebih baik cenderung memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dibandingkan pesaing.

Temuan ini mendukung Resource-Based View yang menempatkan pengetahuan pelanggan sebagai sumber daya strategis yang bernilai dan sulit ditiru [1]. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian [10] yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berkontribusi terhadap peningkatan daya saing usaha.

#### **g. Pengaruh Digital Marketing Capability terhadap Competitive Advantage (H7)**

Penelitian ini menemukan bahwa Digital Marketing Capability tidak berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan media sosial dan platform digital belum mampu menjadi sumber keunggulan bersaing secara langsung. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh semakin luasnya penggunaan media digital oleh pelaku UMKM. Ketika hampir semua usaha menggunakan platform yang sama, maka keberadaan media digital tidak lagi menjadi faktor pembeda yang kuat. Keunggulan bersaing lebih ditentukan oleh kualitas produk, inovasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dibandingkan sekadar kehadiran digital. Temuan ini menunjukkan bahwa Digital Marketing Capability lebih berperan sebagai sarana pendukung dalam memperoleh informasi pasar dan membangun hubungan pelanggan dibandingkan sebagai sumber keunggulan bersaing secara langsung.

#### **h. Peran Mediasi Innovation Capability (H8, H9, dan H10)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Innovation Capability secara signifikan memediasi hubungan antara Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, dan Digital Marketing Capability terhadap Competitive Advantage.

Temuan ini memperkuat Dynamic Capability Theory yang menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan bersaing. Kapabilitas tersebut harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi inovasi yang mampu menciptakan nilai bagi pelanggan [2]. Bagi UMKM pangan lokal, informasi pasar, pemahaman pelanggan, dan kemampuan digital menjadi sumber pengetahuan yang mendorong inovasi produk maupun proses bisnis. Inovasi tersebut kemudian menjadi mekanisme utama yang menghasilkan keunggulan bersaing. Temuan ini sejalan dengan penelitian [3] yang menunjukkan bahwa Innovation Capability merupakan mediator penting dalam hubungan antara kapabilitas organisasi dan Competitive Advantage.

#### **i. Peran Moderasi Digital Technology Adoption (H11)**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Digital Technology Adoption tidak mampu memoderasi hubungan antara Innovation Capability dan Competitive Advantage. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat adopsi teknologi digital belum memperkuat dampak inovasi terhadap keunggulan bersaing secara signifikan. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah sebagian besar UMKM pangan lokal masih menggunakan teknologi digital

pada tingkat dasar, seperti media sosial dan aplikasi pesan instan. Akibatnya, variasi pemanfaatan teknologi digital antarresponden relatif kecil sehingga efek moderasi tidak muncul secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa pada konteks UMKM pangan lokal Kabupaten Jombang, keberhasilan inovasi masih lebih banyak ditentukan oleh kualitas produk dan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dibandingkan tingkat pemanfaatan teknologi digital. Dengan demikian, teknologi digital belum berfungsi sebagai faktor penguat hubungan antara Innovation Capability dan Competitive Advantage.

### **Sintesis Temuan Penelitian**

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Customer Insight Capability dan Innovation Capability merupakan faktor paling penting dalam pembentukan Competitive Advantage UMKM pangan lokal Kabupaten Jombang. Sementara itu, Market Sensing Capability dan Digital Marketing Capability tidak mampu menciptakan keunggulan bersaing secara langsung, tetapi memberikan kontribusi melalui peningkatan Innovation Capability. Temuan ini menegaskan bahwa inovasi merupakan mekanisme utama yang mentransformasikan kapabilitas berbasis pasar menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

### **4. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, dan Digital Marketing Capability terhadap Competitive Advantage melalui Innovation Capability serta menguji peran moderasi Digital Technology Adoption pada UMKM pangan lokal di Kabupaten Jombang. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SEM-PLS, diperoleh beberapa temuan penting. Pertama, Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, dan Digital Marketing Capability terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovation Capability. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam memahami dinamika pasar, memperoleh wawasan pelanggan, serta memanfaatkan saluran pemasaran digital merupakan faktor penting yang mendorong terciptanya inovasi. Di antara ketiga variabel tersebut, Digital Marketing Capability menunjukkan pengaruh yang relatif paling kuat terhadap Innovation Capability, yang mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi digital mampu mempercepat proses pembelajaran pasar dan pengembangan inovasi pada UMKM pangan lokal. Kedua, Innovation Capability terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage. Hasil ini menegaskan bahwa kemampuan menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi merupakan faktor strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. UMKM yang mampu mengembangkan produk, proses, maupun layanan yang lebih inovatif memiliki peluang lebih besar untuk membedakan diri dari pesaing dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Ketiga, hasil pengujian pengaruh langsung terhadap Competitive Advantage menunjukkan bahwa Customer Insight Capability berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan Market Sensing Capability dan Digital Marketing Capability tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan daya saing usaha. Sebaliknya, kemampuan membaca pasar dan kemampuan pemasaran digital belum cukup untuk menciptakan keunggulan bersaing tanpa diikuti oleh kemampuan mengubah informasi tersebut menjadi inovasi yang bernilai. Keempat, Innovation Capability terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara Market Sensing Capability, Customer Insight Capability, dan Digital Marketing Capability terhadap Competitive Advantage. Temuan ini mengonfirmasi bahwa inovasi merupakan mekanisme utama yang mentransformasikan berbagai kapabilitas berbasis pasar menjadi keunggulan bersaing. Dengan kata lain, informasi pasar, wawasan pelanggan, dan kemampuan digital baru akan memberikan manfaat kompetitif apabila berhasil diterjemahkan ke dalam inovasi yang relevan dengan kebutuhan pelanggan. Kelima, Digital Technology Adoption tidak terbukti memoderasi hubungan antara Innovation Capability dan Competitive Advantage. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat adopsi teknologi digital pada UMKM pangan lokal Kabupaten Jombang belum menjadi faktor yang memperkuat pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi pada konteks UMKM pangan lokal masih lebih banyak ditentukan oleh kualitas inovasi itu sendiri dan kemampuannya menjawab kebutuhan pelanggan dibandingkan oleh tingkat pemanfaatan teknologi digital. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa Competitive Advantage UMKM pangan lokal Kabupaten Jombang lebih banyak dibangun melalui Customer Insight Capability dan Innovation Capability dibandingkan melalui kemampuan membaca pasar maupun aktivitas pemasaran digital secara langsung. Innovation Capability terbukti menjadi mekanisme sentral yang menghubungkan Market-Driven Capabilities dengan Competitive Advantage. Temuan ini memperkuat perspektif Dynamic Capability Theory dan Resource-Based View yang menempatkan inovasi sebagai sumber utama keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

## Referensi

- [1] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [2] 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>
- [3] Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). *Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability*. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(2), 620–644. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>
- [4] Saputra, M. H., Utomo, M. N., Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Ansyah, R. H. A., Koeswinarno, & Suradi. (2024). *Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 12(3), 41–67. <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120303>
- [5] Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- [6] Khristianto, W., Suharyono, Pangestuti, E., & Mawardi, M. K. (2021). *The effects of market sensing capability and information technology competency on innovation and competitive advantage*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1009–1019. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1009>
- [7] Muzakar Isa, Y. A. Nurohman, & R. S. Qurniawati. (2024). *Innovation capabilities and performance of small and medium-sized enterprises in Indonesia*. *Acta Commercii*, 24(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v24i1.1242>
- [8] Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- [9] Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- [10] Allammari, Y., Jaride, C., Azdod, M., & Taqi, A. (2024). *The role of customer orientation in enhancing the innovation capability and performance of Moroccan SMEs: A structural equation approach*. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(11), 2024250. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024250>
- [11] Yaskun, M., Sudarmiatin, Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation, innovation and competitive advantage on business performance of Indonesian MSMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01563. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1563>
- [12] Fahmi, M. R. A., Iqbal, M., & Raharjo, K. (2025). *Uncovering SMEs' knowledge management capability in innovation adoption and business performance: The moderating role of environmental turbulence*. *Human Systems Management*, 44(2). <https://doi.org/10.3233/HSM-230154>
- [13] Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- [14] Al Koliby, I. S., Mehat, N. A. B., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). *Unveiling the linkages between entrepreneurial culture, innovation capability, digital marketing capability and sustainable competitive performance of manufacturing SMEs: Evidence from emerging countries*. *The Bottom Line*, 37(4), 473–500. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2023-0241>
- [15] Muis, I., & Isyanto, P. (2024). *Does Competitive Advantage Mediate Innovation Capability and Organizational Ambidexterity–Organizational Performance Relationship?* *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.1.693>
- [16] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- [17] Gonzalez-Varona, J. M., Lopez-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). *Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs*. arXiv. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- [18] Leonardo, M., & Avila, O. (2024). *Digital capabilities assessment for supporting the transformation of the customer experience*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.00954>
- [19] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>
- [20] Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons Ltd. ISBN: 978-1-119-56122-4
- [21] Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- [22] Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications
- [23] Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Cho, G., & Ting, H. (2024). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers*. *Journal of Family Business Strategy*, 15(1), 100555.
- [24] Bekata & Kero (2025). The effects of customer orientation and entrepreneurial orientation on SMEs performance... *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, <https://libkey.io/10.1186/s13731-025-00537>