

PERAN DIGITALISASI DAN MANAJEMEN PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN KETAHANAN INDUSTRI MIKRO DAN KECIL (IMK) DENGAN COMPETITIVE ADVANTAGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Fenina Berliana Putri*

Manajemen, Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Horizon Indonesia, Karawang, Indonesia

Ade Sofyan

Manajemen, Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Horizon Indonesia, Karawang, Indonesia

Siti Aisyah Maulidah

Manajemen, Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Horizon Indonesia, Karawang, Indonesia

*Corresponding Author

Fenina Berliana Putri

fenina.putri.krw@horizon.ac.id

ARTICLE INFO

Article history :

Received:

10 October 2025

Revised:

07 November 2025

Accepted:

24 November 2025

ABSTRACT

The acceleration of digital transformation has reshaped the competitive landscape of micro and small industries (IMK). Despite this shift, IMK in Indonesia, particularly within the leather, leather goods, and footwear subsector, continue to face significant challenges in maintaining business resilience due to resource limitations and intense competition from imported products. This research examines the role of digitalization and marketing management in enhancing IMK resilience, considering competitive advantage as an intermediary element that links the two. The research adopts a quantitative approach to analyze the data systematically with a descriptive verificative design was applied, involving 202 respondents selected through the Isaac and Michael formula. Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS software was employed to analyze the data collected in this study. These findings demonstrate how digitalization and marketing management strengthen both competitive advantage and business resilience. Moreover, competitive advantage serves as a mediating mechanism that links digitalization and marketing management to resilience, emphasizing the pivotal role of differentiation, cost leadership, and service responsiveness in sustaining IMK performance. Theoretically, this study introduces novelty by positioning competitive advantage not merely as an outcome but as a central mediator that bridges digital strategies and resilience, a perspective that remains underexplored in prior research. From a practical standpoint, this research contributes useful perspectives for policymakers and entrepreneurs in crafting adaptive strategies that reinforce IMK competitiveness and sustainability within the digital context.

Keywords: *Digitalization, Marketing Management, Competitive Advantage, Business Resilience, micro and small industries*

This is an open access article under the CC-BY-SA license.



PENDAHULUAN

Industri Mikro dan Kecil (IMK) memegang peranan penting dalam menopang perekonomian nasional. Selain menjadi sektor utama penyerap tenaga kerja, IMK juga berkontribusi terhadap peningkatan PDB dan penguatan basis ekonomi di tingkat lokal. Namun demikian, dalam beberapa tahun terakhir, IMK menghadapi tantangan serius yang ditandai dengan penurunan signifikan jumlah unit usaha. Data Badan Pusat Statistik mencatat, jumlah IMK pada subsektor kulit, barang kulit, dan alas kaki merosot tajam dari 76.273 unit pada 2017 menjadi hanya 48.536 unit pada 2023 (BPS, 2023). Kondisi ini mengindikasikan lemahnya daya saing IMK dalam menghadapi derasnya arus produk impor serta keterbatasan kemampuan adaptasi terhadap transformasi digital yang semakin mendominasi lanskap bisnis modern.

Situasi tersebut menegaskan urgensi penguatan ketahanan IMK melalui strategi yang selaras dengan tuntutan era digital. Digitalisasi terbukti mampu mengoptimalkan kinerja operasional, memperluas jangkauan pasar, serta menstimulasi inovasi dalam pengembangan produk dan layanan. Di sisi lain, penerapan manajemen pemasaran yang tepat memungkinkan IMK membangun kedekatan dengan konsumen, memperkuat citra merek, serta menciptakan diferensiasi dari pesaing. Integrasi antara digitalisasi dan manajemen pemasaran diyakini dapat memperkuat daya tahan IMK (Malik & Murni, 2022), terutama apabila diiringi dengan penciptaan keunggulan bersaing (competitive advantage) yang berkelanjutan (Hisnul et al., 2022).

Sejumlah penelitian terdahulu memang telah menyoroti ketahanan UMKM, namun sebagian besar masih berfokus pada inovasi, kewirausahaan, atau dukungan pemerintah sebagai faktor utama. Misalnya, penelitian Sofyan (2021) menekankan peran inovasi teknologi dalam mendorong nilai tambah UMKM, sementara Talahi & Ie (2024) menyoroti moderasi dukungan pemerintah dalam proses transformasi digital. Sementara itu, Rini et al (2024) menegaskan pentingnya resiliensi sebagai mediator pengaruh self-efficacy terhadap kinerja industri kulit di Magetan. Namun, kajian yang secara khusus mengintegrasikan digitalisasi dan manajemen pemasaran dengan competitive advantage sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan ketahanan IMK, khususnya pada subsektor kulit, barang kulit, dan alas kaki, belum banyak dilakukan.

Menindaklanjuti kesenjangan yang ada, studi ini difokuskan untuk mengkaji pengaruh digitalisasi dan manajemen pemasaran terhadap ketahanan IMK dengan competitive advantage sebagai variabel mediasi. Kontribusi utama penelitian ini adalah menawarkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana adopsi teknologi digital dan strategi pemasaran dapat ditransformasikan menjadi keunggulan kompetitif yang menopang keberlangsungan usaha di tengah persaingan global. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi pembuat kebijakan dan pelaku usaha untuk merancang program pemberdayaan IMK yang selaras dengan perkembangan ekonomi digital.

Penelitian ini juga berperan dalam tercapainya tujuan Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya terkait pengentasan kemiskinan (SDGs 1), menciptakan lapangan kerja yang layak, dan meningkatkan perekonomian (SDGs 8), serta pengurangan ketimpangan (SDGs 10) . Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademis, tetapi juga relevan secara sosial dan ekonomi untuk memperkuat peran IMK sebagai motor penggerak pembangunan nasional yang berkelanjutan (Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

KERANGKA TEORI DAN STUDI EMPIRIS

Digitalisasi merupakan proses penerapan teknologi digital dalam aktivitas bisnis, mulai dari produksi hingga distribusi dan pemasaran. Revolusi digital telah secara fundamental mengubah cara bisnis menciptakan nilai. Usaha kecil dan menengah (UKM), dengan keterbatasan sumber daya yang dimilikinya, harus beradaptasi dengan lanskap baru ini untuk mempertahankan keunggulan bersaing melalui transformasi digital (Lu & Shaharudin, 2024). Digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat daya saing industri kecil (Firdausya & Ompusunggu, 2023) serta akan meningkatkan ketahanan usaha (Hisnul et al., 2022). Dalam konteks Industri Mikro dan Kecil (IMK), digitalisasi sangat penting karena keterbatasan sumber daya seringkali membuat mereka sulit bersaing tanpa dukungan teknologi. Nuryakin (2025) dalam laporan yang diterbitkan Asian Productivity Organization menegaskan bahwa digitalisasi merupakan salah satu pendorong utama pertumbuhan UKM di negara berkembang, termasuk Indonesia.

Manajemen pemasaran adalah proses pencapaian tujuan bisnis melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pemasaran yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan target audiens. Penerapan strategi pemasaran yang efektif dapat memperkuat posisi kompetitif organisasi serta membina loyalitas pelanggan secara berkelanjutan (Azzahra et al., 2022). Penelitian Fitrianingsih et al., (2022) menemukan bahwa business plan dan strategi pemasaran digital berpengaruh signifikan terhadap ketahanan UMKM pasca pandemi, meskipun efeknya lebih kuat ketika dimediasi oleh strategi bisnis. Temuan terbaru menunjukkan bahwa meskipun peluang untuk pemasaran digital menjanjikan, tantangan masih ada, terutama terkait dengan terbatasnya sumber daya manusia yang terampil dalam teknologi dan kurangnya pemahaman tentang pemasaran digital (Adria et al., 2025).

Competitive advantage adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang berbeda dibandingkan pesaing melalui diferensiasi produk, kepemimpinan biaya, maupun fokus pasar. Dalam konteks era digital, keunggulan bersaing berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh strategi biaya atau diferensiasi semata, melainkan juga oleh pengembangan kapabilitas dinamis, inovasi berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi digital yang mampu memperkuat adaptasi usaha terhadap perubahan lingkungan (Lu & Shaharudin, 2024). Dalam skala IMK, keunggulan bersaing menjadi faktor penentu keberlanjutan usaha, terutama di tengah gempuran produk impor. Penelitian Rini et al., (2024) menunjukkan bahwa resiliensi dapat memediasi pengaruh self-efficacy terhadap kinerja IKM kulit, yang mengindikasikan bahwa variabel mediasi seperti

competitive advantage sangat relevan dalam menjembatani pengaruh faktor internal terhadap kinerja.

Ketahanan usaha (*business resilience*) didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari tantangan eksternal. Paramitha & Suhartini (2022) menemukan bahwa manajemen krisis berbasis teknologi berpengaruh signifikan terhadap resiliensi UMKM di masa pandemi Covid-19, meskipun dukungan pemerintah dan kewirausahaan belum optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Sofyan (2021) yang menegaskan bahwa inovasi dan resiliensi merupakan kunci utama pemulihan UMKM di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini disusun dengan menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode deskriptif-verifikatif. Pemilihan pendekatan kuantitatif dilakukan karena studi ini berfokus pada pengujian hubungan kausal antarvariabel yang didasarkan pada data empiris. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara menyeluruh kondisi penerapan digitalisasi dan manajemen pemasaran pada sektor Industri Mikro dan Kecil (IMK), sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh digitalisasi, manajemen pemasaran, dan competitive advantage terhadap ketahanan IMK. Populasi penelitian mencakup seluruh pelaku IMK pada subsektor kulit, barang dari kulit, dan alas kaki di Jawa Barat sebanyak 16.292 unit usaha (BPS Jawa Barat, 2023) dengan penentuan jumlah sampel yang mengacu pada rumus Isaac dan Michael dengan tingkat toleransi kesalahan 7%, sehingga diperoleh 202 responden. Responden ditetapkan melalui teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, di antaranya pelaku usaha bergerak pada sektor kulit, barang dari kulit, atau alas kaki di wilayah Jawa Barat, lama usaha minimal dua tahun, menggunakan media digital untuk pemasaran, serta mengelola strategi pemasaran secara mandiri.

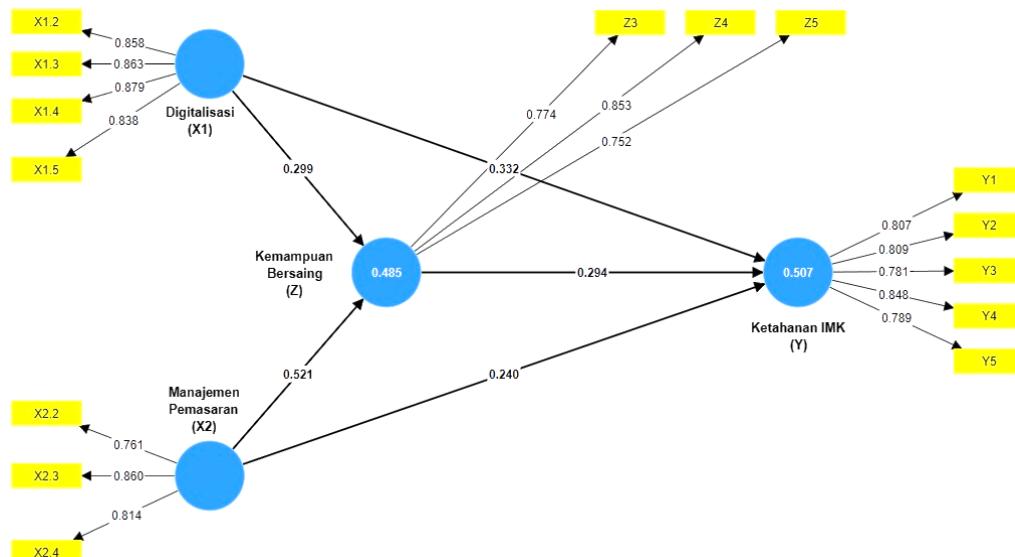
Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert lima tingkat yang dirancang untuk mengukur indikator pada empat konstruk penelitian utama, yaitu digitalisasi, manajemen pemasaran, competitive advantage, dan ketahanan IMK. Data primer dikumpulkan secara langsung dari responden, sementara data sekunder berasal dari publikasi resmi BPS, Kementerian Koperasi dan UKM, serta penelitian terdahulu. Untuk memperkuat validitas, penelitian juga dilengkapi dengan wawancara dan observasi lapangan. Variabel digitalisasi diukur melalui adopsi e-commerce, media sosial, sistem pembayaran digital, serta teknologi baru (Sharabati et al., 2024; Hokmabadi et al., 2024; Prihandono et al., 2024); manajemen pemasaran mencakup perencanaan, pengembangan produk, promosi, distribusi, dan kapabilitas penjualan (Fitrianingsih et al., 2022; Sharabati et al., 2024); competitive advantage mencakup diferensiasi produk, kepemimpinan biaya, kualitas, responsivitas layanan, serta inovasi (Rini et al., 2024; Prihandono et al., 2024; Farida & Setiawan, 2022); sedangkan ketahanan IMK mencakup manajemen krisis, kemampuan bertahan, proses pemulihan, adaptabilitas, dan inovasi (Paramitha & Suhartini, 2022; Sofyan, 2021).

Proses analisis data dilakukan dengan menerapkan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Langkah-langkah analisis meliputi pengujian validitas konstruk dan reliabilitas, penilaian outer model untuk mengidentifikasi hubungan antara indikator dan variabel laten, serta evaluasi inner model guna mengukur pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Uji signifikansi dilakukan melalui bootstrapping, sedangkan uji mediasi digunakan untuk menganalisis peran competitive advantage sebagai variabel mediator. Berdasarkan kerangka konseptual, penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis yang menguji pengaruh digitalisasi dan manajemen pemasaran terhadap competitive advantage maupun ketahanan IMK, serta peran competitive advantage dalam memediasi kedua variabel tersebut terhadap ketahanan IMK. Melalui metode yang diterapkan, penelitian ini diharapkan mampu menyumbangkan bukti nyata bagi perumusan kebijakan keberlanjutan IMK di era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, pengolahan data dilakukan dengan menerapkan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Tahapan analisis terdiri atas dua proses utama, yakni penilaian outer model (model pengukuran) serta pengujian inner model (model struktural). Tahapan pertama adalah outer model, yang berfungsi untuk mengidentifikasi keterkaitan antara indikator dan variabel laten. Evaluasi dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas yang mencakup sebagai berikut.

Indicator Reliability merupakan ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara konsisten. Dalam penerapan SEM-PLS, pengujian reliabilitas dilakukan dengan mengamati nilai *outer loading* pada masing-masing indikator. Sebuah indikator dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik apabila *nilai outer loading* $\geq 0,70$. Semakin tinggi nilai *outer loading*, maka semakin kuat kontribusi indikator tersebut dalam menggambarkan konstruk yang diukur.



Gambar 1. Model Struktural Ketahanan Industri Kecil dan Menengah (IKM)
Sektor Kulit di Jawa Barat

Berdasarkan hasil analisis menggunakan algoritma SmartPLS, seluruh indikator pada Model Ketahanan IKM sektor kulit di Jawa Barat menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat konvergensi yang memadai, sehingga layak digunakan sebagai alat ukur variabel yang diteliti. Berikut tabel loading faktor terbesar yang menggambarkan representasi masing-masing konstruk dari setiap indikator dalam penelitian ini.

Tabel 1. Loading Factor

No	Konstruk	Pernyataan	Simbol Indikator	Loading Factor
1	Digitalisasi (X1)	Saya menerima dan menggunakan pembayaran digital (e-wallet atau transfer bank online) dalam transaksi penjualan sehari-hari.	X1.4	0.879
2	Manajemen Pemasaran (X2)	Saya secara aktif melakukan promosi (iklan, media sosial, atau event) untuk meningkatkan visibilitas dan penjualan produk.	X2.4	0.860
3	Keunggulan Bersaing (Z)	Usaha saya lebih tanggap terhadap kebutuhan pelanggan – saya cepat beradaptasi dengan perubahan preferensi pelanggan sehingga dapat melayani lebih baik daripada pesaing.	Z4	0.853
4	Ketahanan IMK (Y)	Usaha saya mudah beradaptasi dan mengubah strategi ketika menghadapi perubahan tren pasar atau tantangan baru dalam industri.	Y4	0.848

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel, seluruh indikator memperlihatkan nilai loading factor lebih besar dari 0,70 yang menunjukkan bahwa konstruk telah mencapai tingkat konvergensi yang memadai. Indikator paling dominan untuk setiap konstruk adalah: penggunaan pembayaran digital (*e-wallet* atau transfer bank online) pada variabel Digitalisasi (0.879), promosi aktif pada variabel Manajemen Pemasaran (0.860), adaptasi terhadap kebutuhan pelanggan pada variabel Keunggulan Bersaing (0.853), serta kemampuan beradaptasi menghadapi perubahan tren pasar pada variabel Ketahanan IKM (0.848). Temuan ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan representasi utama yang membentuk setiap konstruk penelitian.

Construct Reliability and Convergent Validity, digunakan untuk menilai konsistensi internal serta tingkat akurasi indikator dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, sedangkan validitas konvergen dievaluasi menggunakan Average Variance Extracted (AVE). Suatu konstruk dinyatakan reliabel dan valid apabila nilai yang diperoleh memenuhi standar minimum yang ditetapkan, sehingga instrumen dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, dan Internal consistency

Outer Model	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	P Value
Digitalisasi (X ₁)	0.883	0.919	0.739	0.000
Manajemen Pemasaran (X ₂)	0.743	0.853	0.660	0.000
Kemampuan Bersaing (Z)	0.706	0.836	0.631	0.000
Ketahanan IMK (Y)	0.866	0.903	0.651	0.000

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Hasil pengujian menunjukkan bahwa keempat model pengukuran memiliki reliabilitas internal yang memadai, dengan nilai Alpha Cronbach dan Reliabilitas Komposit di atas 0,60 untuk keempat model pengukuran tersebut. Selain itu, nilai AVE jauh lebih tinggi dari 0,50 ($p < 0,001$). Hal ini memberikan bukti yang cukup tentang validitas konvergen untuk semua indikator yang digunakan untuk menilai konstruk yang dimaksud.

Discriminant Validity, dimaksudkan untuk menilai sejauh mana konstruk dalam model memiliki perbedaan makna dan fungsi yang jelas antara satu dengan lainnya. Uji ini menunjukkan sejauh mana indikator suatu variabel tidak memiliki korelasi tinggi dengan variabel lain, sehingga setiap konstruk dapat diukur secara unik dan tidak tumpang tindih. Dalam analisis SEM-PLS, validitas diskriminan diuji menggunakan dua pendekatan, yaitu Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dan Fornell-Larcker Criterion. Metode Fornell-Larcker menilai perbedaan konstruk dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk, di mana nilai akar AVE yang lebih tinggi menunjukkan validitas diskriminan yang terpenuhi. Dalam analisis SEM-PLS, uji HTMT dimanfaatkan untuk menilai sejauh mana hubungan antar konstruk yang berbeda menunjukkan keterpisahan konsep. Konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai apabila nilai HTMT tidak melampaui batas 0,90. Kedua metode tersebut memastikan setiap konstruk dalam model benar-benar memiliki perbedaan konseptual yang jelas.

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	Digitalisasi (X ₁)	Manajemen Pemasaran (X ₂)	Kemampuan Bersaing (Z)	Ketahanan IMK (Y)
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)				
Digitalisasi (X ₁)	-	-	-	-
Manajemen Pemasaran (X ₂)	0.483	-	-	-
Kemampuan Bersaing (Z)	0.628	0.878	-	-
Ketahanan IMK (Y)	0.645	0.689	0.775	-
Fornell Lacker Criterion				
Digitalisasi (X ₁)	0.860	-	-	-
Manajemen Pemasaran (X ₂)	0.397	0.813	-	-
Kemampuan Bersaing (Z)	0.506	0.640	0.794	
Ketahanan IMK (Y)	0.576	0.560	0.616	0.807

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji HTMT diperoleh bahwa nilai rasio antar konstruk berada pada rentang 0,483 hingga 0,878, masih di bawah batas toleransi 0,90. Temuan tersebut menegaskan setiap konstruk penelitian memiliki diskriminan yang memadai. Uji Fornell-Larcker juga memperkuat hasil tersebut, di mana nilai AVE di diagonal melampaui korelasi antar konstruk yang berada di bawahnya. Dengan demikian, model penelitian ini terbukti memenuhi kriteria validitas diskriminan baik melalui pendekatan HTMT maupun Fornell-Larcker.

Goodness of Fit (GoF) adalah indeks dalam SEM-PLS untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan. Berikut nilai Gof dalam penelitian ini.

Tabel 4. Goodness of Fit (GoF)

<i>Fit Summary</i>	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.096	0. 096

Sumber: Data diolah kembali 2025

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0.096 (*acceptable fit*) menurut data pada table di atas bahwa angka ini kurang dari batas atas 0.10 (Schermelleh et al, 2003). Model struktural telah mencapai tingkat kecocokan yang memadai dengan data penelitian, sesuai dengan standar goodness of fit yang dipersyaratkan baik dengan data empiris yang diperoleh dari pelaku UKM kulit di Jawa Barat. Hal ini mengindikasikan bahwahubungan antarvariabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu digitalisasi, manajemen pemasaran, kemampuan bersaing, dan ketahanan IMK dapat dijelaskan secara memadai oleh model yang diajukan. Dengan kata lain, model ini mampu merepresentasikan kondisi nyata yang terjadi di lapangan, sehingga temuan penelitian dapat dijadikan dasar yang valid untuk memahami bagaimana penerapan digitalisasi dan strategi pemasaran berkontribusi terhadap terciptanya kemampuan bersaing dan pada akhirnya meningkatkan ketahanan UKM kulit di Jawa Barat.

Tahap kedua dalam analisis data dengan SEM-PLS adalah inner model (model struktural), yaitu evaluasi yang menilai hubungan kausal antarvariabel laten sesuai hipotesis penelitian. Pada tahap ini, analisis dilakukan melalui nilai R-square untuk melihat kekuatan penjelasan variabel endogen, path coefficient untuk mengukur arah dan besarnya pengaruh, Q-square untuk menguji relevansi prediktif, serta uji signifikansi dengan bootstrapping. Pengujian terhadap inner model dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan model struktural dalam menggambarkan hubungan antarvariabel yang menjadi fokus penelitian

Koefisien determinasi (R^2) dan Relevansi prediktif (Q^2) digunakan sebagai dasar dalam menilai kemampuan model. Nilai R^2 menggambarkan proporsi variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Evaluasi model PLS dilakukan dengan terlebih dahulu mengamati nilai R-square pada setiap konstruk endogen, sedangkan hasil perhitungan R-square dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Nilai Effect Size (F^2), R Square (R^2), dan Stone Geisser's (Q^2)

Model	Path Coeficient	P Value	95% CIBC		Effect Size (f^2)	R Square (R^2)	Q Square (Q^2)
			2.5%	97.5%			
Model Kemampuan Bersaing							
$X_1 \rightarrow Z$	0.299	0.000	0.158	0.418	0.146	0.485***	0.300
$X_2 \rightarrow Z$	0.521	0.000	0.382	0.626	0.444		
Model Business Performance							
$Z \rightarrow Y$	0.294	0.000	0.113	0.423	0.090	0.507***	0.322
$X_1 \rightarrow Y$	0.332	0.000	0.215	0.445	0.164		
$X_2 \rightarrow Y$	0.240	0.005	0.085	0.416	0.068		

Sumber: Data diolah, 2025

CIBC (Confidence Intervals Bias Corrected)

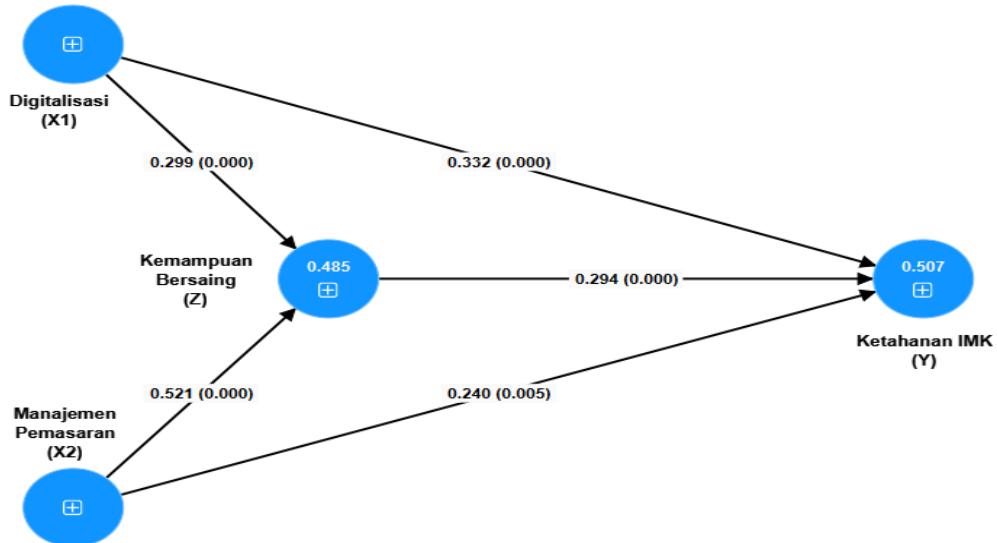
*** $p < 0.001$

Merujuk pada tabel sebelumnya, kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Model kemampuan bersaing memiliki nilai koefisien jalur X_1 ke Z dan X_2 ke Z ($\gamma_1.X_1 = 0.299$, $\gamma_1.X_2 = 0.521$ $p < 0.000$) sangat signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai t statistik mampu memberikan p value $0.000 < 0.001$ untuk koefisien X_1 dan X_2 ke Z dengan tidak memberikan angka nol. Hasil uji R^2 sebesar 0.485 (moderat). Artinya, sebesar 48.50% variasi kemampuan bersaing dapat dijelaskan oleh digitalisasi dan manajemen pemasaran. Adapun sebesar 51,50% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Statistik Q^2 untuk model kemampuan bersaing sebesar 0.300 lebih besar dari nol. Artinya konstruk digitalisasi dan manajemen pemasaran memiliki relevansi prediktif yang memadai dalam memprediksi variasi konstruk kemampuan bersaing. Dilihat dari nilai statistik f^2 memiliki nilai sebesar 0.146 dan 0.444. Artinya bahwa digitalisasi memiliki efek moderat dan manajemen pemasaran memiliki efek besar dalam menjelaskan variasi kemampuan bersaing.
2. Model ketahanan IMK memiliki nilai koefisien jalur Z ke Y ($\gamma_3.Z = 0.294$, $p < 0.000$; $\gamma_2.X_1 = 0.332$, $p < 0.000$; $\gamma_2.X_2 = 0.240$, $p < 0.005$) sangat signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai t statistik mampu memberikan p value < 0.05 untuk koefisien Z , X_1 , X_2 ke Y dengan tidak memberikan angka nol. Hasil uji R^2 sebesar 0.507 (moderat). Artinya, sebesar 50.70% variasi ketahanan IMK dapat dijelaskan oleh kemampuan bersaing, digitalisasi dan manajemen pemasaran. Adapun sisanya sebesar 50,30% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Statistik Q^2 untuk model ketahanan IMK sebesar 0.322 lebih besar dari nol. Artinya konstruk kemampuan bersaing, digitalisasi dan manajemen pemasaran memiliki relevansi prediktif yang memadai dalam memprediksi variasi konstruk ketahanan IMK. Dilihat dari nilai statistik f^2 memiliki nilai sebesar 0.090; 0,164 dan 0.068. Artinya bahwa digitalisasi dan manajemen pemasaran memiliki efek moderat dalam menjelaskan variasi ketahanan IMK.

Pengujian Hipotesis. Dasar Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil keluaran inner weight. Melalui metode Partial Least Squares (PLS), hubungan antarvariabel diuji secara statistik menggunakan

teknik bootstrapping untuk memperoleh estimasi yang lebih akurat dan mengurangi ketidaknormalan data. Proses ini melibatkan 5.000 kali resampling dan menghasilkan nilai loading serta statistik t sebagaimana disajikan pada tabel berikut.



Gambar 2. Uji Hipotesis Model Ketahanan Industri Kecil dan Menengah (IKM) Sektor Kulit di Jawa Barat

Berdasarkan Gambar di atas maka dapat disimpulkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Direct Effect dan Indirect Effect

Hipotesis Penelitian	Hubungan antar Konstruk	Koefisien	t statistik	CR	P Value	Keterangan Hipotesis Penelitian
H ₁	X ₁ → Z	0.299	4.367		0.000	H _a Diterima
H ₂	X ₂ → Z	0.521	5.735		0.000	H _a Diterima
H ₃	X ₁ → Y	0.332	5.735		0.000	H _a Diterima
H ₄	X ₂ → Y	0.240	2.841	1.96	0.005	H _a Diterima
H ₅	Z → Y	0.294	3.607		0.000	H _a Diterima
H ₆	X ₁ → Z → Y	0.088	3.171		0.002	H _a Diterima
H ₇	X ₂ → Z → Y	0.153	2.955		0.003	H _a Diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel di atas, seluruh hipotesis penelitian (H₁–H₇) terbukti signifikan dengan nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, sehingga semua hipotesis diterima.

1. Digitalisasi (X₁) berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (Z) ($\beta=0,299$; $p<0,001$) dan Ketahanan IKM (Y) ($\beta=0,332$; $p<0,001$).
2. Manajemen Pemasaran (X₂) juga berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (Z) ($\beta=0,521$; $p<0,001$) dan Ketahanan IKM (Y) ($\beta=0,240$; $p=0,005$).
3. Keunggulan Bersaing (Z) berpengaruh signifikan terhadap Ketahanan IKM (Y) ($\beta=0,294$; $p<0,001$).

4. Pengaruh Digitalisasi (X1) terhadap Ketahanan IKM (Y) juga terjadi secara tidak langsung melalui Keunggulan Bersaing (Z) ($\beta=0,088$; $p=0,002$).
5. Demikian pula, Manajemen Pemasaran (X2) berpengaruh terhadap Ketahanan IKM (Y) melalui mediasi Keunggulan Bersaing (Z) ($\beta=0,153$; $p=0,003$).

Usaha Mikro dan Kecil (UMK) (Y) ditemukan diperkuat oleh digitalisasi (X1) dan manajemen pemasaran (X2), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kemampuan bersaing (Z), menurut hasil penelitian. Konsisten dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menemukan bahwa digitalisasi dan manajemen pemasaran memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara ketahanan usaha dan keunggulan kompetitif. Djiu et al (2024) menemukan bahwa competitive advantage menjadi mekanisme penting yang menghubungkan adopsi teknologi dengan kinerja ekspor UMKM. Zahara et al (2024) menambahkan bahwa competitive advantage memperkuat pengaruh sumber daya internal terhadap performa bisnis, sementara Navaia et al (2024) menegaskan bahwa strategi kepemimpinan biaya dapat menjadi jalur mediasi yang efektif antara inovasi dan kinerja ekspor. Dengan demikian, temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa competitive advantage berfungsi sebagai penghubung kritis dalam mengalihkan pengaruh faktor eksternal dan internal menuju ketahanan usaha. Hal ini diperkuat dengan bukti sebagai berikut:

1. Digitalisasi terbukti tidak hanya meningkatkan kemampuan bersaing UMK, tetapi juga secara langsung memperkuat ketahanan usaha. Pemanfaatan teknologi digital membantu UMK memperluas jangkauan pasar, mengelola informasi dengan lebih baik, serta melakukan inovasi yang relevan dengan kebutuhan konsumen.
2. Manajemen pemasaran yang efektif berkontribusi signifikan dalam membangun kemampuan bersaing dan menjaga ketahanan usaha. Strategi pemasaran yang tepat, mulai dari segmentasi pasar, penetapan harga, hingga komunikasi dengan pelanggan, mampu memberikan stabilitas pendapatan sekaligus menciptakan hubungan jangka panjang dengan konsumen.
3. Kemampuan bersaing (Z) terbukti menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh digitalisasi maupun manajemen pemasaran terhadap ketahanan UMK. Artinya, ketika UMK mampu meningkatkan daya saing melalui digitalisasi dan strategi pemasaran, maka secara otomatis ketahanan usaha mereka juga akan semakin kuat dalam menghadapi dinamika pasar dan tekanan kompetitif.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi digitalisasi, manajemen pemasaran, dan kemampuan bersaing merupakan kunci utama bagi UMK untuk mencapai ketahanan usaha yang berkelanjutan. UMK yang mampu mengintegrasikan ketiga aspek ini akan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan ekonomi, perubahan perilaku konsumen, maupun persaingan pasar yang semakin ketat.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa Ketahanan usaha mikro dan kecil (IMK) terbukti meningkat melalui penerapan digitalisasi dan penguatan manajemen pemasaran. Penerapan digitalisasi terbukti meningkatkan efisiensi operasional, perluasan pasar, serta kemampuan adaptasi usaha, sedangkan manajemen pemasaran berperan dalam membangun loyalitas pelanggan, menciptakan diferensiasi produk, dan meningkatkan nilai tambah. Competitive advantage terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan strategi digital dan pemasaran dengan ketahanan usaha, sehingga integrasi ketiga aspek tersebut dapat menjadi landasan strategis untuk memastikan keberlanjutan IMK di tengah tekanan persaingan global. Temuan ini tidak hanya memperkuat teori sebelumnya, tetapi juga menghadirkan kebaruan dengan menempatkan competitive advantage sebagai mekanisme sentral yang menjembatani strategi digital dan pemasaran terhadap resiliensi bisnis.

Saran

Pelaku IMK disarankan mempercepat adopsi teknologi digital, memperkuat strategi pemasaran berbasis diferensiasi produk, serta memanfaatkan media digital untuk membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen. Pemerintah dan pemangku kepentingan perlu mendukung dengan pelatihan, pendampingan, dan akses pembiayaan, sementara akademisi diharapkan melanjutkan riset tentang competitive advantage sebagai mekanisme peningkatan ketahanan usaha

Keterbatasan

Penelitian ini terbatas pada subsektor kulit di Jawa Barat dengan data berbasis persepsi responden, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Variabel lain seperti dukungan pemerintah dan orientasi kewirausahaan belum dianalisis, sehingga penelitian berikutnya perlu memperluas sektor, wilayah, dan variabel agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor penentu ketahanan IMK.

PENGAKUAN

Penulis dengan hormat menyampaikan apresiasi mendalam kepada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia atas dukungan yang telah diberikan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Universitas Horizon Indonesia atas dukungan akademiknya, kepada seluruh tim yang berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini, serta kepada para responden dari pelaku Industri Mikro dan Kecil (IMK) subsektor kulit, barang kulit, dan alas kaki di Jawa Barat yang telah berpartisipasi secara berharga dalam pengumpulan data. Selain itu, penulis mengakui dengan penuh penghargaan berbagai masukan dan saran konstruktif dari rekan sejawat maupun

pembimbing, yang telah memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas penelitian ini.

REFERENSI

- Adria, Diman, B., & Fujari, I. (2025). Analisis Digital Marketing Menggunakan Metode Mix 4c Pada Umkm. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 440–451.
- Azzahra, S., Srivani, M., Rizky, B., & Sufiawan, N. A. (2022). Analisis Pengaruh Jumlah Unit Usaha Industri Mikro dan Kecil (IMK), Tenaga Kerja IMK dan Pendapatan IMK Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia pada Tahun 2010-2020. *Indonesian Research Journal On Education*, 3(1), 445–456. <https://doi.org/10.31004/irje.v3i1.234>
- BPS. (2023). Jumlah Perusahaan Industri Skala Mikro dan Kecil Menurut Provinsi (Unit). In *Bps*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NDQwIzI=/jumlah-perusahaan-industri-skala-mikro-dan-kecil-menurut-provinsi.html>
- BPS Jawa Barat. (2023). Banyaknya Industri Mikro dan Kecil menurut Kode Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (Unit), 2023. In *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat*.
- Djiu, N., Kong, N. V., & Saputra, D. (2024). The role of competitive advantage in mediating technological capabilities and social media usage on SMEs export performance. *Procedia Computer Science*, 234(2023), 756–763. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.062>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 201–226. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Firdausya, L. Z., & Ompusunggu, D. P. (2023). Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Di Era Digital Abad 21 Micro, Small and Medium Enterprises (Msme) the Digital Age of the 21 St Century. *Talijagad*, 2023(3), 14–18. <https://journal.unusida.ac.id/index.php/talijagad/index%7Ce>
- Fitrianingsih, Y., Sebayang, K. D. A., & Mukhtar, S. (2022). Pengaruh Business Plan Dan Digital Marketing Terhadap Ketahanan Umkm Pasca Pandemi Di Jakarta Timur. *Jurnal Ekonomi Kreatif Dan Manajemen Bisnis Digital*, 01(02), 152–170.
- Hisnul, Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Umkm Dimasa Pandemi Covid 19 Berdampak Pada Teknology Dan Digitalisasi Pada Pusat Oleh Oleh Rahma Di Desa Kendalrejo. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.693>
- Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/systems12060220>
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2023). *Salinan Keputusan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor Kep. 136/M.Ppn/Hk/12/2021*. 45–54.

<https://sdgs.bappenas.go.id/website/wp-content/uploads/2023/11/Lampiran-I-RAN-SDGs-2021-2024.pdf>

- Lu, H., & Shaharudin, M. S. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>
- Malik, I., & Murni. (2022). Pengaruh Ekonomi Digital Dan Perkembangan Teknologi Terhadap Kinerja Penjualan Home Industri Terasi Kota Langsa. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 322–327.
- Navaia, E., Moreira, A., & Ribau, C. (2024). The mediating roles of cost leadership and cost focus strategies on innovation capabilities and export performance. Results from an emerging country. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375410>
- Nuryakin, C. (2025). *Unlocking Productivity and Growth Potential: Digital Adoption in Indonesia's Manufacturing MSEs*. https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2025/02/Unlocking-Productivity-and-Growth-Potential-Digital-Adoption-in-Indonesia-Manufacturing-MSEs_PUB.pdf
- Paramitha, P. S., & Suhartini, D. (2022). Business Resilience pada UMKM di Masa Pandemi Covid-19. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 405. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.546>
- Prihandono, D., Wijaya, A. P., Wiratama, B., Prananta, W., & Widia, S. (2024). Digital transformation to enhance Indonesian SME performance: Exploring the impact of market competition and digital strategy. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 103–113. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.09](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.09)
- Rini, A. D. K., Witjaksono, A. D., & Kisyanto, A. (2024). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Ikm Kulit Di Kabupaten Magetan Yang Dimediasi Oleh Resiliensi. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7.
- Sharabati, A. A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations. *Sustainability (Switzerland)*, 16(19), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Sofyan, A. T. (2021). Resiliensi Dan Inovasi Umkm Sebagai Penggerak Pemulihan Ekonomi. *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan*, 9(2), 57. <https://doi.org/10.33394/vis.v9i2.4828>
- Talahi, E. S., & Ie, M. (2024). Dukungan Pemerintah sebagai Moderasi Pengaruh Transformasi Bisnis Digital dan Karakter Kewirausahaan terhadap Resiliensi UMKM. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(3), 770–780. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i3.31610>
- Zahara, Z., Muslimin, M., Rumijati, A., & Rony, Z. T. (2024). Competitive Advantage as Mediating Role to Enhance MSMES Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 34(2), 109–117. <https://doi.org/10.53703/001c.121131>