

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Batik merupakan karya tradisional yang dijaga secara turun-temurun oleh masyarakat Indonesia. Batik awalnya merupakan cerminan kesakralan upacara dan menggambarkan makna yang berkaitan dengan falsafah hidup, pesan, dan harapan yang tulus berbudi luhur, mengharapkan kebaikan dan kebahagiaan bagi pemakainya (Pujiyanto, 2013). Selain memiliki banyak makna, keindahan batik di dunia internasional membuat batik diakui sebagai warisan budaya tak benda oleh *United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization* (UNESCO) di tahun 2009 (Alhusain, 2015).

Daerah-daerah di Indonesia memiliki karya batik dengan corak khas yang membedakan. Fenomena tersebut terjadi karena adanya perbedaan dalam filosofi dan budaya dari masing-masing daerah. Contohnya adalah motif batik Sekar Jagad dari Yogyakarta dengan corak seperti pulau-pulau yang menggambarkan peta dunia (Trixie, 2020). Selain itu ada juga motif Sidomukti dari Magetan dengan corak bambu yang filosofinya adalah ketenangan lahir dan batin (Trixie, 2020). Keragaman ini menunjukkan bahwa batik adalah cerminan identitas dan filosofi lokal yang tersebar di seluruh negeri.

Dibalik keberagamannya, batik terjaga secara turun-temurun dikarenakan adanya tradisi yang mengikat. Pelestarian batik sendiri tidak lepas dari peran lingkungan kerajaan atau keraton sebagai pusat kebudayaan dan penjaga adat. Sebagai contohnya adalah batik Surakarta yang lahir dari lingkungan keraton dan

pada awalnya diperuntukkan sebagai keperluan ritual. Ada pula motif batik tertentu yang hanya diperuntukkan bagi keluarga raja. Aturan-aturan tersebut secara efektif dapat menjaga keaslian motif dan makna filosofis batik secara turun-temurun.

Saat ini penggunaan batik tidak hanya dikhususkan di lingkungan keraton, melainkan telah berkembang menjadi berbagai bentuk. Salah satu bentuk penerapan batik saat ini adalah dijadikan produk busana dan sudah digunakan secara luas. Fenomena ini bisa kita lihat secara jelas di tengah masyarakat, di mana batik telah digunakan untuk berbagai aktivitas baik itu formal maupun kasual. Secara formal batik biasa digunakan sebagai seragam sekolah atau bekerja, menghadiri undangan, atau acara resmi negara. Di sisi lain batik juga mampu diterapkan ke busana kasual dan modis sehingga banyak digemari oleh generasi muda. Dengan begitu batik bisa terus berkembang dan diminati di era modern.

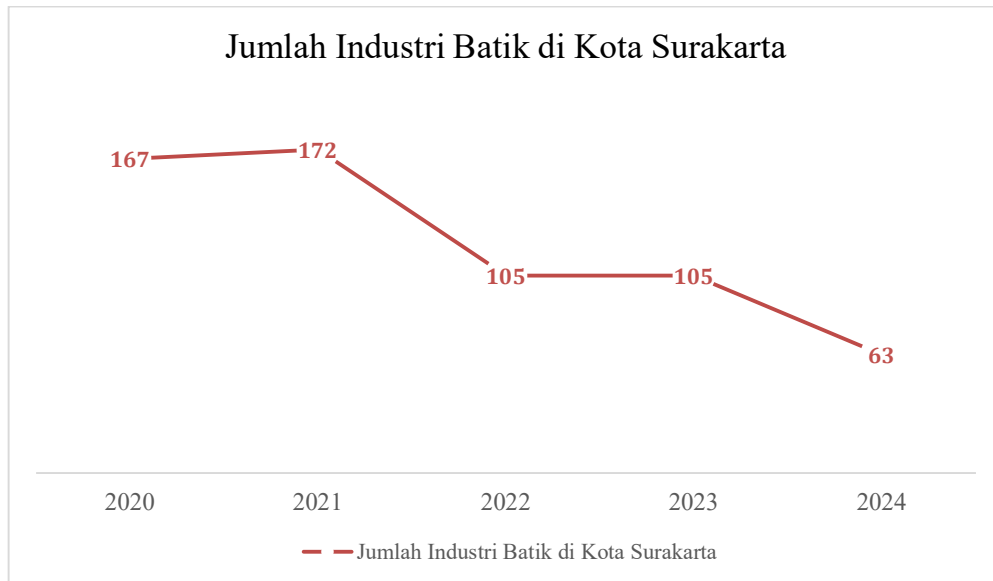
Meluasnya penggunaan batik ini tentu selaras dengan perkembangan industri produksi. Saat ini, batik telah menjadi komoditas yang diproduksi oleh berbagai skala industri. Wilayah penghasil batik terbesar di Indonesia adalah di Pulau Jawa, dengan persentase mencapai 87%, dengan persebarannya sebagai berikut: Jawa Barat sebesar 38,42%, Jawa Tengah sebesar 26,22%, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sebesar 19,52%, Jawa Timur sebesar 2,66%, Banten sebesar 0,23%, dan Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta sebesar 0,05% (Siregar dkk, 2020). Industri-industri batik terus berkembang dikarenakan minat masyarakat Indonesia yang tidak hilang terhadap produk batik.

Industri merupakan salah satu bentuk usaha atau kegiatan ekonomi yang berfokus dalam mengolah bahan mentah atau setengah jadi menjadi barang yang

lebih bernilai. Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian definisi industri adalah “seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri”. Industri tidak sama dengan usaha, tetapi juga termasuk dalam kategori usaha bisnis. Industri juga menjual produk ke bisnis dan konsumen akhir, tetapi kemampuan utamanya adalah memroses bahan mentah atau bahan setengah jadi menjadi barang atau produk bernilai lebih.

Industri batik sendiri cukup bervariasi dan memiliki beberapa teknik tertentu. Batik umumnya menggunakan metode tulis, ketika memasuki era industrialisasi maka muncul metode cap. Batik tulis adalah metode membatik dengan menggunakan kain yang dihias dengan motif batik menggunakan tangan, biasanya membutuhkan waktu 2-3 bulan (Trixie, 2020). Batik cap merupakan metode yang memanfaatkan alat dari tembaga untuk menghiasi kain dengan motif batik, prosesnya hanya membutuhkan 2-3 hari (Trixie, 2020).

Kota Surakarta adalah salah satu kota produsen batik di provinsi Jawa Tengah. Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surakarta merilis data jumlah industri batik dari tahun 2020 hingga 2024 adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Grafik Data Jumlah Industri Batik dan Sentra Batik Kota Surakarta dari Tahun 2020 hingga 2024

Sumber: BPS Kota Surakarta, (2021, 2022, 2023, 2024, 2025)

Dari data yang diperoleh, Pada Gambar 1.1 tampak jelas bahwa terdapat penurunan jumlah industri. Penurunan dan stagnasi industri batik merupakan gambaran jelas bahwa terdapat indikasi permasalahan perlu ditelusuri lebih lanjut. Apabila melihat data kondisi usaha kecil dan menengah yang mengalami kesulitan di Kota Surakarta, hampir setiap tahunnya mengalami kenaikan sejak tahun 2020 hingga 2025. Data-data permasalahan yang dialami usaha kecil dan menengah ditampilkan dalam tabel untuk merinci faktor-faktor yang menyebabkan kesulitan bagi usaha.

Tabel 1.1 Data Jumlah Usaha Kecil dan Menengah di Kota Surakarta yang Mengalami Kesulitan dari Tahun 2019 Sampai dengan 2023

Keterangan	Tahun				
	2019	2020	2021	2022	2023
Kondisi Usaha					
Tidak Mengalami Kesulitan	3.155	1.713	1.195	2.585	4.384

Keterangan	Tahun				
	2019	2020	2021	2022	2023
Mengalami kesulitan	3.261	3.581	5.942	5.468	6.523
Jumlah	6.416	5.294	7.137	8.050	10.907
Jenis Kesulitan Usaha					
Bahan Baku	696	672	1.770	2.590	3.455
Permodalan	801	2.501	3.462	2.982	2.649
Pemasaran	709	2.660	3.292	2.034	3.622
Pesaing	212	1.353	-	-	-
Bahan Bakar Minyak	31	325	217	500	82
Infrastruktur	3	2	563	19	14
Tenaga Kerja	535	113	231	270	248
Cuaca	127	2	116	464	123
Lainnya	396	258	937	198	133
Jumlah	3.510	7.886	10.588	9.057	10.326

Sumber: Profil Industri Mikro dan Kecil Kota Surakarta Tahun 2023, (2024)

Sumber utama kesulitan-kesulitan yang dialami pelaku usaha dan industri di Kota Surakarta berdasarkan Tabel 1.1 didominasi oleh permodalan, pemasaran, dan bahan baku. Permasalahan modal, terutama akses terhadap sumber modal berpengaruh terhadap operasional usaha. Modal bagi UMKM berpengaruh pada daya saing dan mampu meningkatkan kinerja (Liani & Prawihatmi, 2017). Di sisi lain, kesulitan bahan baku umumnya dikarenakan kelangkaan, biaya yang mahal, dan lokasi yang jauh (Badan Pusat Statistik, 2023). Permasalahan pemasaran di era sekarang yaitu promosi masih mengandalkan metode konvensional, rendahnya kesadaran dalam menggunakan internet juga berdampak pada jangkauan pasar dan pertumbuhan pendapatan (Rahmiaji dkk., 2020).

Berbagai permasalahan tersebut secara spesifik dapat berakibat pada kinerja perusahaan. Dengan kondisi sumber daya yang kurang memadai akan menimbulkan dampak buruk terhadap daya saing dan kinerja perusahaan. Perusahaan atau organisasi merupakan kumpulan sumber daya yang terbentuk

untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan menghasilkan kinerja yang kuat, dalam rentang jangka pendek maupun jangka panjang (Barney, 1991; Penrose, 1959, dalam Lubis, 2022). Oleh karena itu, perlu adanya dorongan yang mampu meningkatkan kinerja IKM batik di tengah permasalahan yang ada.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, tidak hanya dibutuhkan kemampuan saja tetapi juga perlu adanya *output* strategis yang membedakan dengan pesaing (Banerjee dkk., (2018). *Output* strategis perusahaan itulah yang akan menjadi daya saing yang nantinya membawa perusahaan unggul bersaing. Daya saing didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengelola seluruh kompetensinya untuk mencapai keuntungan, baik melalui efisiensi, pilihan produk, kualitas sumber daya dan objektifnya (Garelli, 2012, dalam Bhawsar & Chattopadhyay, 2015). Daya saing berfungsi sebagai parameter yang memungkinkan perusahaan untuk menavigasi dan mengatasi tantangan internal, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja yang lebih baik.

Namun, daya saing itu sendiri memerlukan upaya untuk membangun dan memperbarui secara terus-menerus. Untuk mencapai daya saing yang unggul juga diperlukan suatu dorongan. Kemampuan adaptif adalah kemampuan internal perusahaan untuk merasakan perubahan lingkungan, belajar hal baru, dan melakukan inovasi sebagai respons (Teece dkk., 1997). Wang & Ahmed (2007) mengonseptualisasikan kemampuan adaptif sebagai ketangkasan entitas bisnis dalam merespons gejolak eksternal secara cepat dan tangkas. Kemampuan adaptif secara langsung merujuk pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dengan fleksibilitas sumber daya dalam menghadapi pengaruh eksternal.

Teece dkk. (1997) berpendapat bahwa perusahaan dengan level kemampuan adaptif yang tinggi menunjukkan kemampuan dinamisnya. Kemampuan adaptif sendiri meliputi respons terhadap peluang pasar produk, aktivitas pemasaran untuk merespons peluang, dan kecepatan respons dalam mengejar peluang (Oktemgil & Greenley, 1997). Dengan mengembangkan kemampuan adaptif, perusahaan dapat mengkoordinasikan dan merekonfigurasi ulang sumber daya yang telah tersedia untuk merespon perubahan yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif (Dewi dkk., 2020).

Kampung Wisata Batik Kauman merupakan sentra industri batik tertua di Kota Surakarta (Primasasti, 2022). Usaha batik di Kauman memang erat kaitannya dengan status kampung wisata. Sebagai gambaran, selama pandemi COVID-19 sentra batik Kauman mengalami permasalahan yang serius. Berdasarkan informasi dari Ketua Paguyuban Kampung Wisata Batik Kauman, yaitu bapak Gunawan yang diwawancarai tim redaksi Bengawan (2021) mengatakan bahwa perajin yang awalnya memiliki omzet jutaan rupiah dalam sehari turun menjadi ratusan ribu dan bahkan tidak ada penjualan sama sekali. Beliau juga menambahkan bahwa jumlah pengusaha batik yang tersisa kurang dari setengah dari jumlah awal yang berkisar sekitar 130 orang, dan sebagian besar beralih sektor bisnis lainnya (Bengawan, 2021).

Berdasarkan kondisi yang terjadi di Kampung Wisata Batik Kauman, maka penelitian ini akan menitik beratkan pada analisis kemampuan adaptif dan hubungannya dengan kinerja usaha batik, dengan daya saing sebagai mediatornya. Penelitian ini juga bermaksud untuk memecahkan permasalahan terkait

menurunnya atau stagnasi dari industri batik di Kampung Batik Kauman. Dari pernyataan tersebut maka judul penelitian yang akan digunakan adalah “Analisis Kemampuan Adaptif, Daya Saing, dan Kinerja Industri Kecil dan Menengah (IKM) Batik di Kampung Batik Kauman Surakarta”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sebelumnya telah dipaparkan, maka perumusan masalah dari latar belakang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja IKM Batik di Kampung Batik Kauman?
2. Apakah kemampuan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing IKM Batik di Kampung Batik Kauman?
3. Apakah daya saing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja IKM Batik di Kampung Batik Kauman?
4. Apakah daya saing memediasi pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja IKM Batik di Kampung Batik Kauman?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja IKM Batik di Kampung Batik Kauman.
2. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan adaptif terhadap daya saing IKM Batik di Kampung Batik Kauman.
3. Untuk menganalisis pengaruh keunggulan biaya terhadap kinerja IKM Batik di Kampung Batik Kauman.

4. Untuk menganalisis peran mediasi daya saing pada pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja IKM Batik di Kampung Batik Kauman

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini memiliki kegunaan ilmu pengetahuan yang dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan para pelaku usaha di bidang yang sama.

Penelitian ini memiliki kegunaan:

- a. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperluas wawasan, pengetahuan dan keterampilan bagi peneliti yang diperoleh semasa kegiatan perkuliahan yang berkaitan dengan ilmu manajemen strategis, khususnya dalam *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities*.

- b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan informasi bagi para pelaku usaha terkait pentingnya terus melakukan adaptasi serta menciptakan keunikan sehingga berdampak pada peningkatan penjualan dan keuntungan.

- c. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini memberikan sumbangan berupa informasi dan hasil pemikiran bagi pihak yang akan melaksanakan penelitian terkait dengan kemampuan adaptif, daya saing, dan kinerja dari usaha kecil dan menengah atau industri kecil dan menengah di sektor kultural dan kreatif.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Industri

Aktivitas industri secara langsung diatur oleh pemerintah Indonesia dalam Undang-Undang (UU) Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian. Berdasarkan UU Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian, industri merupakan “seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri”.

Berdasarkan informasi dari Badan Pusat Statistik (2023), industri dapat dilihat dari tiga jenis berdasarkan kegiatan utamanya yaitu industri manufaktur, jasa industri dan perusahaan atau usaha industri. Industri manufaktur atau pengolahan adalah kegiatan ekonomi atau usaha yang mengubah barang dasar atau mentah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi yang lebih bernilai. Jasa industri adalah kegiatan industri untuk melayani keperluan pihak lain, maksudnya pihak lain menyediakan bahan baku sedangkan pihak usaha hanya melakukan proses pengolahan dengan memperoleh pembayaran tertentu sebagai balas jasa. Perusahaan atau usaha industri adalah unit kegiatan ekonomi yang mengusahakan industri manufaktur, terletak di lokasi tertentu dan memiliki seorang atau lebih penanggung jawab atas usaha tersebut.

Secara umum industri tidak sama dengan kegiatan usaha. Apabila mengacu pada pasal 102 dari Undang-Undang (UU) No. 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian, industri kecil, menengah, dan besar ditetapkan berdasarkan jumlah tenaga kerja dan/atau nilai investasi, dan besarnya ditetapkan oleh menteri.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perindustrian (Permenperin) No. 37 Tahun 2025 tentang Standar Kegiatan Usaha dan/atau Standar Produk/Jasa pada Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko Sektor Perindustrian, klasifikasi industri kecil dan menengah tercantum dalam pasal 5 ayat ke-4 dan ke-5 yang intinya kurang lebih sebagai berikut:

1. Industri kecil

Industri kecil merupakan unit industri yang jumlah modal usahanya tidak lebih dari Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah), dimana tidak termasuk tanah beserta bangunan tempat usahanya.

2. Industri menengah

Industri menengah merupakan unit industri dengan jumlah modal usahanya lebih dari Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) sampai dengan Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah).

1.5.1.1 Industri Kreatif

Ananda dan Susilowati (2017) mendefinisikan industri kreatif sebagai industri yang mengandalkan elemen dasar dari setiap individu, seperti talenta, keterampilan, dan kreativitas. Industri kreatif secara langsung berkaitan dengan kemampuan dan pengetahuan dari individu. Kegiatan industri kreatif termasuk dalam ekonomi kreatif dan diatur oleh pemerintah melalui undang-undang yang berlaku. Di Indonesia ekonomi kreatif diatur dalam Undang-Undang (UU) No. 24 Tahun 2019 tentang Ekonomi Kreatif serta diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 24 Tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2019 Tentang Ekonomi Kreatif. Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor

24 Tahun 2019 tentang Ekonomi Kreatif, ekonomi kreatif adalah “perwujudan nilai tambah dari kekayaan intelektual yang bersumber dari kreativitas manusia yang berbasis warisan budaya, ilmu pengetahuan, dan/atau teknologi”.

Berdasarkan informasi dari laman web Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang diakses pada 30 Maret 2026, Indonesia setidaknya memiliki 17 subsektor ekonomi kreatif, yaitu pengembang permainan (*game developer*), seni kriya, desain interior, seni dan industri musik, seni rupa, desain produk, industri fesyen (*fashion*), kuliner atau F&B (*food and beverages*), sektor film, animasi, dan video (FAV), fotografi, desain komunikasi visual (DKV), televisi dan radio, arsitektur, periklanan, seni pertunjukan, penerbitan, dan pengembangan aplikasi (*software*). Ananda dan Susilowati (2017) menyebutkan bahwa industri kreatif menjadi tulang punggung bagi sektor pariwisata dan perlu untuk dikembangkan secara terus menerus. Pemerintah Indonesia melalui konferensi pers yang diadakan oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia (Kemenko Perekonomian) mendukung perkembangan industri kreatif dengan maksud untuk menghadapi krisis terkait identitas dan budaya akibat banyaknya pengaruh budaya luar yang cukup mendominasi dan menopang pertumbuhan ekonomi nasional (Limanseto, 2022).

1.5.2 Manajemen Strategis

Strategi dalam bisnis merupakan formulasi, implementasi, dan evaluasi dengan asumsi untuk kompetisi (David, 2011). Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu dari merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk

mencapai tujuannya (David, 2011). David (2011) menambahkan bahwa untuk mencapai keberhasilan organisasi maka manajemen strategis memiliki fokus terhadap integrasi kemampuan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi. Jadi, manajemen strategis dalam bisnis merupakan serangkaian langkah-langkah efektif dengan memperhatikan berbagai bidang dalam perusahaan yang bertujuan untuk mencapai target dan tujuan spesifik perusahaan.

Konsep manajemen strategis berfokus pada proses dan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam merancang keputusan strategis, Rasyid dkk. (2022) menjelaskan bahwa terdapat tiga karakteristik utama sebagai berikut:

- 1) *Rare* (unik/langka), artinya keputusan strategis memiliki sifat yang tidak biasa atau khusus, sehingga tidak dapat ditiru oleh organisasi lain.
- 2) *Consequential* (penting), artinya keputusan strategis melibatkan sumber daya sangatlah penting dan akan membutuhkan komitmen yang besar.
- 3) *Directive* (pengarahan/instruksi), artinya keputusan strategis itu sendiri yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan lainnya serta seluruh tindakan di masa mendatang untuk keseluruhan organisasi.

David (2011) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi melibatkan tiga tahapan, yaitu formulasi strategi, penerapan atau implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, proses mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, langkah dalam menentukan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, persiapan strategi alternatif, dan pemilihan strategi yang tepat untuk dieksekusi

(David, 2011). Dalam realitanya, setiap perusahaan memiliki keterbatasan sumber daya, sehingga setiap penyusunan strategi sebaiknya memperhatikan dampak-dampaknya dan dispesifikasikan setiap waktunya.

Tahap implementasi strategi, sebagaimana diasumsikan oleh David (2011), bertumpu pada integrasi lintas fungsi di dalam perusahaan. Hal ini direalisasikan melalui pembentukan kultur dan struktur organisasi yang kondusif, optimalisasi strategi pemasaran dan tata kelola anggaran, eksploitasi teknologi informasi, hingga pengikatan sistem reward karyawan terhadap hasil kinerja korporat. Untuk itu perusahaan perlu menetapkan tujuan dan aturan, serta memotivasi pegawai serta mengalokasikan sumber dayanya supaya strategi yang ditetapkan nantinya dapat dilaksanakan dengan baik. David (2011) menekankan bahwa mengimplementasikan strategi merupakan bagian tersulit karena membutuhkan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan. Hal tersebut dikarenakan melibatkan karyawan dan manajer untuk bertindak sesuai rencana strategi, dan setiap manajer perlu untuk selalu memotivasi karyawan agar implementasi strategi berjalan baik.

Tahap evaluasi direpresentasikan sebagai mekanisme kontrol untuk mengidentifikasi kegagalan operasional dari suatu strategi yang tengah berjalan (David, 2011). Secara operasional, pelaksanaannya mencakup tiga dimensi utama yaitu validasi ulang terhadap asumsi dasar internal-eksternal perusahaan, pengukuran metrik capaian kinerja, serta implementasi tindakan korektif yang terukur. Evaluasi strategi menjadi penting karena seiring berjalannya waktu maka kemungkinan akan muncul permasalahan baru, sehingga diperlukan evaluasi untuk meningkatkan pengalaman dan mencapai kesuksesan.

Proses manajemen strategis mulanya berasarkan oleh keyakinan bahwa organisasi harus sering mengawasi kejadian-kejadian dan tren yang berasal dari dalam dan luar organisasi, sehingga perubahan dapat dilakukan dengan cepat sesuai kebutuhan (David, 2011). Adanya fluktuasi lingkungan bisnis yang memengaruhi organisasi terus meningkat, sebagaimana ketika adanya resesi ekonomi global tahun 2008-2009 yang mengejutkan berbagai sektor industri. Untuk merespons situasi tersebut, David (2011) menekankan proses manajemen strategis sebagai tujuan untuk memberikan kemungkinan bagi organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan jangka panjang (David, 2011). Pendapat ini sejalan dengan Schendel & Hofer (1979, dalam Chakravarthy, 1982) yang mengatakan bahwa manajemen strategis dipandang sebagai mekanisme adaptasi berkesinambungan perusahaan terhadap lingkungan sekitarnya. Kemampuan perusahaan dalam menyinergikan kompleksitas eksternal bertindak sebagai determinan utama bagi resiliensinya, di mana kontrol yang lebih ekstensif terhadap lingkungan akan secara simultan mengamplifikasi kemampuan adaptasi dan peluang keberlanjutan organisasi secara jangka panjang (Chakravarthy, 1982).

1.5.2.1 Perkembangan Manajemen Strategis

Secara terminologi, frasa manajemen strategis berakar dari integrasi dua konsep fundamental, yakni "manajemen" dan "strategi". Merujuk pada Rasyid dkk. (2022), pilar manajemen itu sendiri direpresentasikan sebagai sebuah siklus sistematis yang bertumpu pada fungsi perumusan rencana, penataan organisasi, mobilisasi tindakan, hingga pengendalian manajerial. Rangkaian proses tersebut dieksekusi secara terukur guna mendayagunakan sumber daya yang ada demi

merealisasikan sasaran yang telah diproyeksikan. Sedangkan definisi strategi awalnya merujuk terhadap kegiatan kemiliteran, yang kemudian berkembang dan diimplementasikan ke dalam organisasi atau bisnis untuk meningkatkan mutu (Rasyid dkk., 2022).

Istilah 'strategi' sendiri muncul pada tahun 1960-an. Strategi dipandang bukan hanya sekedar koordinasi atau integrasi fungsi, melainkan mewujudkan pemilihan wilayah pasar persaingan dan kebijakan utama untuk menentukan cara perusahaan bersaing (Rumelt dkk., 1991). Strategi tidak harus berupa keputusan tunggal atau tindakan utama, tetapi dapat berupa sekumpulan keputusan yang saling terkait, saling memperkuat, mengalokasikan sumber daya, dan tindakan implementasi (Rumelt dkk., 1991). Metafora strategi bertahan sebagai konstruksi utama dalam bidang manajerial, dan menjadi topik penelitian yang umum tanpa definisi cermat untuk tujuan penelitian (Rumelt dkk., 1991).

Dasar dari konsep strategi mengalami perkembangan pada tahun 1970-an, dengan penerapannya dalam praktik (Rumelt dkk., 1991). Pada rentang tahun ini, banyak perusahaan yang mengkhususkan diri terhadap strategi, membentuk kelompok profesional, dan muncul berbagai jurnal terkait strategi. Ada tiga kekuatan yang membantu perkembangan strategi, yaitu permusuhan dan ketidakstabilan lingkungan, perluasan berkelanjutan dan pengembangan lanjutan terkait praktik konsultasi strategi berdasarkan alat dan analisis, dan kematangan serta dominasi perusahaan yang terdiversifikasi (Rumelt dkk., 1991). Rumelt dkk. (1991) menjelaskan bahwa doktrin strategi tahun 1970-an telah menawarkan alternatif untuk membangun dan melindungi kekuatan khusus yang mampu

bertahan terhadap perubahan, serta mengekspresikan kekuatan tersebut dalam produk atau layanan baru selaras dengan perubahan pasar.

Manajemen strategis terus berkembang seiring dengan adanya dorongan kompetisi yang kuat pada tahun 1980-an. Porter (1989) mengembangkan suatu konsep strategi yang berkaitan dengan persaingan pasar. Porter (1989) memandang bahwa inti dari merumuskan strategi adalah menghadapi persaingan. Dalam lanskap persaingan industri, marjin keuntungan sangat bergantung pada kecakapan perusahaan dalam memosisikan diri dan mengatasi tekanan eksternal. Berdasarkan tesis dari Porter (1989), strategi dalam mengatasi tekanan ini terkonfigurasi atas empat elemen, yaitu hambatan masuk bagi pemain baru, daya tawar pemasok, ancaman dari produk ekuivalen (substitusi), dan kekuatan negosiasi pelanggan.

Barney (1991) dalam penelitiannya mensintesis konsep terkait pandangan berbasis sumber daya atau *resource-based view* (RBV) yang didasarkan pada perbedaan asumsi dengan model lingkungan, yaitu berdasarkan hubungan karakteristik internal perusahaan dan performanya. Sumber daya perusahaan sendiri mencakup seluruh aset, kemampuan-kemampuan, pengetahuan, dan lain-lain (Barney, 1991). Untuk mencapai potensinya, aset-aset penggerak perusahaan perlu memperhatikan empat atribut, yaitu: (a) sumber daya harus memiliki nilai (*valuable*), (b) sumber daya harus langka/unik (*rare*), (c) sumber daya tidak dapat dibuat oleh pesaing dengan sempurna (*inimitable*), dan (d) sumber daya tidak dapat disubstitusikan (*non-substitutable*) (Barney, 1991), yang mana keempat atribut tersebut sering disebut sebagai sumber daya VRIN. Akan tetapi pendekatan RBV memiliki kelemahan dikarenakan sumber daya perusahaan itu sendiri yang

membatasi perusahaan dalam memilih lingkup pasar dan keuntungan yang diharapkan (Wernefelt dalam Mahoney, 1992). Beberapa permasalahan terkait sumber daya perusahaan meliputi kekurangan tenaga kerja, keuangan, peluang investasi yang sesuai, dan kapasitas manajerial yang memadai (Mahoney, 1992).

Pendekatan berbasis sumber daya mengalami perkembangan dikarenakan sumber daya itu sendiri dinilai terlalu statis (Teece dkk., 1997). Beberapa penelitian terkait sumber daya perusahaan berfokus terhadap pendekatan kapabilitas (*capability*). Amit dan Schoemaker (1993) memandang kapabilitas atau kemampuan sebagai kemampuan untuk mengoordinasikan dan menggunakan sumber daya perusahaan supaya tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan pendekatan kapabilitas dapat mengatasi kritik terkait kepemilikan atau penggunaan sumber daya yang menjadi perhatian utama (Wiklund & Shepherd, 2003). Kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan dan mengubah basis sumber daya untuk mengatasi lingkungan yang terus berubah merupakan penjelasan umum dari kemampuan dinamis (McKelvie & Davidson, 2009). Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kemampuan dinamis merupakan proses-proses terkait sumber daya, bagaimana sumber daya diperoleh, diintegrasikan, diubah, atau dikonfigurasi ulang untuk menghasilkan aktivitas berbasis perusahaan yang dapat menciptakan nilai baru (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece dkk., 1997).

1.5.3 Resource Based View (RBV)

Resource Based View (RBV) pada mulanya dikemukakan oleh Wernerfelt (1984) dengan pendapatnya yang mengatakan bahwa sumber daya *valuable, rare, inimitable and non-substituable* (VRIN) dari perusahaan sendiri yang

memungkinkan atau membatasi pilihan pasar dan tingkat keuntungannya. Namun, keunggulan sumber daya saja dinilai tidak cukup (Wang & Ahmed, 2007), maka diperlukan kemampuan yang khas dari perusahaan agar pemanfaatan sumber daya dapat lebih baik (Penrose, 1959, dalam Wang & Ahmed, 2007). Kemampuan berperan sebagai penggerak utama bagi organisasi untuk merespon perubahan eksternal. Proses ini melibatkan manajemen strategis dalam mengadaptasikan, memadukan, dan merestrukturisasi ulang keterampilan, sumber daya, dan kompetensi fungsional organisasi baik dari internal maupun eksternal secara tepat agar tetap relevan dengan dinamika kebutuhan lingkungan (Teece dkk., 1997).

Barney (1991) berpendapat bahwa RBV menganggap sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kemampuan, pengetahuan, dan lain-lain yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan untuk memahami dan menerapkan strategi dalam meningkatkan efisiensi serta efektivitasnya. Lebih lanjut lagi, Barney (1991) menyebutkan bahwa dengan penerapan strategi penciptaan nilai yang unik atau tidak sama dengan pesaing saat ini atau calon pesaing maka perusahaan akan unggul dalam persaingan. Eisenhardt & Martin (2000) berpendapat bahwa VRIN yang mendorong keunggulan kompetitif dapat diidentifikasi dengan mengamati kinerja superior dan menghubungkannya dengan sumber daya unik yang dimiliki perusahaan. Dengan adanya RBV perusahaan dapat memperluas wawasan tentang kinerja perusahaan yang berbeda dan meningkatkan pemahaman tentang manajemen strategis (Mahoney & Pandian, 1992).

Sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila menunjukkan VRIN, namun dalam lingkungan pasar yang dinamis VRIN tidak

bertahan lama (Wang & Ahmed, 2007). Wang & Ahmed (2007) lanjut menyebut sumber daya sebagai elemen urutan nol dari hierarki, yang kemudian disusul kemampuan sebagai tingkat pertamanya. Hal ini dikarenakan kemungkinannya kemampuan mampu menghasilkan peningkatan kinerja ketika perusahaan menggunakannya untuk mengelola sumber daya dengan tujuan mencapai sasaran yang diinginkan (Wang & Ahmed, 2007). Hierarki tingkat kedua selanjutnya adalah kemampuan inti, yang merupakan kumpulan sumber daya perusahaan dan kemampuan yang secara strategis penting bagi keunggulan kompetitifnya pada tingkat tertentu (Wang & Ahmed, 2007). Kemampuan dinamis dianggap berada di tingkat ketiga karena menekankan pengejaran perusahaan yang konstan terhadap pembaruan, konfigurasi ulang dan penciptaan kembali sumber daya, kemampuan dan kemampuan inti untuk mengatasi perubahan lingkungan (Wang & Ahmed, 2007).

1.5.4 *Dynamic Capability* (Kemampuan Dinamis)

Kemampuan dinamis muncul sebagai pendekatan alternatif untuk mengatasi beberapa kelemahan teori RBV, yang dianggap bersifat statis dan mengabaikan dinamisme pasar (Galvin dkk., 2014; Eisenhardt & Martin, 2000). Kemampuan dinamis adalah proses yang bergantung pada jalur yang memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah cepat dengan membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang portofolio sumber daya dan kemampuan perusahaan (Teece dkk., 1997). Teece dkk. (1997) berkontribusi terhadap perkembangan konsep kemampuan dinamis dengan mensintesis fondasi mikro untuk masing-masing dari tiga dimensi, yaitu *sensing*

atau penginderaan (identifikasi dan penilaian peluang), *seizing* atau pemanfaatan (menangkap peluang dan nilai melalui mobilisasi sumber daya) dan *transforming* atau (perubahan terkait pembaruan berkelanjutan).

Konsep kemampuan dinamis pada mulanya menerima kritikan dikarenakan sifatnya yang tidak memiliki kepastian. Zahra dkk. (2006) menyoroiti bahwa teori kemampuan dinamis berkembang di atas fondasi konsep yang lemah, sehingga sulit digunakan sebagai dasar pembangunan teori yang kokoh maupun pedoman praktis bagi manajer. Zott (2003) berargumen bahwa kemampuan dinamis sulit dipahami dan diuji secara empiris karena ketiadaan model operasional yang jelas mengenai bagaimana kemampuan ini diukur dan bagaimana secara langsung memengaruhi kinerja organisasi. Akan tetapi Wang & Ahmed (2007) berpendapat bahwa jika suatu perusahaan dilihat sebagai gabungan dari sumber daya dan kemampuan, maka kemampuan dinamis menekankan sumber daya dan kemampuan tersebut sebagai *output* dalam berbagai bentuk, seperti produk atau layanan yang bernilai unggul bagi pelanggan. Transformasi dilakukan dengan cepat dan akurat secara kreatif sesuai dengan kondisi perubahan, sehingga pada akhirnya akan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wang & Ahmed, 2007)

Wang & Ahmed (2007) mengembangkan kerangka kerja hierarkis untuk membedakan sumber daya perusahaan dan kemampuan-kemampuan. Kemampuan dinamis merupakan kemampuan organisasi utama yang kondusif untuk kinerja jangka panjang, bukan sekedar bagian dari kemampuan (Wang & Ahmed, 2007). Kemampuan dinamis sendiri memiliki tiga komponen penting, yaitu kemampuan adaptif (*adaptive capability*), kemampuan menyerap (*absorptive capability*) dan

kemampuan inovasi (*innovation capability*) (Wang & Ahmed, 2007). Dalam literatur strategis, kemampuan adaptif merujuk pada keandalan entitas bisnis untuk memetakan dan mengeksekusi peluang di dalam ekosistem pasarnya (Chakravarthy, 1982; Hooley dkk., 1992; Miles & Snow, 1978, dalam Wang & Ahmed, 2007). Cohen & Levinthal (1990, dalam Wang & Ahmed, 2007) mengonseptualisasikan kemampuan absorptif sebagai keahlian esensial organisasi untuk memvalidasi keandalan informasi eksternal, menyerapnya ke dalam basis pengetahuan internal, dan mengoperasionalisikannya untuk kepentingan komersialisasi. Kemampuan inovatif diartikulasikan oleh Wang & Ahmed (2004) sebagai daya cipta perusahaan dalam melahirkan kebaruan produk maupun ekspansi pasar, yang terwujud melalui sinkronisasi antara visi strategis dengan operasional bisnis.

Merujuk pada sintesis Wang & Ahmed (2007), kemampuan dinamis yang terbagi ke dalam tiga sub-dimensi merupakan determinan krusial bagi kelancaran operasional organisasi. Kemampuan adaptif, absorptif, dan inovatif ini ditujukan untuk mensinkronkan serta memperbarui sumber daya agar seirama dengan turbulensi lingkungan. Secara operasional, dimensi adaptif menuntut ketangkasan penyesuaian diri perusahaan berbasis fleksibilitas manajerial. Dimensi absorptif menekankan pada proses fusi antara informasi eksternal yang baru diserap dengan wawasan eksisting demi kepentingan strategis internal. Sebagai pelengkap, dimensi inovatif bertindak sebagai jembatan yang menyelaraskan daya cipta natural perusahaan dengan pencapaian keunggulan di ranah komersialisasi produk dan pasar yang baru.

1.5.5 Adaptive Capability (Kemampuan Adaptif)

Wang & Ahmed (2007) mengonseptualisasikan kemampuan adaptif sebagai ketangkasan entitas bisnis dalam merespons gejolak eksternal secara cepat dan tangkas. Performa ini direalisasikan melalui fleksibilitas sumber daya, yang berfungsi vital untuk menyinkronkan basis aset dan kompetensi internal terhadap pergeseran kondisi di luar batas organisasi. Fokus kemampuan adaptif adalah menyelaraskan sumber daya internal dengan faktor lingkungan eksternal (Wang & Ahmed, 2007). Semakin tinggi kemampuan adaptif maka juga semakin menunjukkan kemampuan dinamis (Teece dkk., 1997). Kemampuan dinamis juga tercermin melalui kemampuan adaptif dalam fleksibilitas strategis sumber daya dan keselarasannya dengan bentuk organisasinya dan kebutuhan strategis yang dinamis (Rindova & Kotha, 2001). Dengan begitu, kemampuan adaptif dikonseptualisasikan sebagai elemen esensial dari kemampuan dinamis yang memfasilitasi organisasi dalam menggabungkan, merestrukturisasi, merenovasi, dan merekonstruksi portofolio sumber daya internalnya agar ekuivalen dengan fluktuasi eksternal (Onn & Abd Razak, 2013). Lebih jauh, spektrum kemampuan ini mencakup keandalan entitas bisnis dalam mengidentifikasi serta mendayagunakan potensi pasar yang tengah berevolusi (Chakravarthy, 1982; Helfat, 2003; Miles & Snow, 1978, dalam Onn & Abd Razak, 2013). Berdasarkan keadaannya, Chakravarthy (1982) mengklasifikasikan kemampuan adaptif dalam tiga keadaan adaptasi yang berbeda, yaitu:

- 1) *An unstable state* (keadaan tidak stabil), yaitu keadaan dimana perusahaan mengurangi reaksi organisasinya terhadap lingkungan, dengan mempersempit cakupan pasar produk dan kemampuan adaptifnya.
- 2) *Stable state* (keadaan stabil), yaitu keadaan dimana perusahaan bereaksi terhadap lingkungan melalui pemantauan pasar dengan meniru produk dan peluang pasar yang dikembangkan perusahaan lain.
- 3) *A neutral state* (keadaan netral), yaitu keadaan dimana perusahaan mempunyai kemampuan adaptif yang tinggi, seperti mencari peluang pasar dan menginvestasikan sumber daya untuk pemasaran yang tujuannya untuk beradaptasi terhadap peluang dengan cepat

Oktemgil dan Greenley (1997) menemukan bahwa kemampuan adaptif memiliki tiga bidang aktivitas yang menjadi ciri khas, yaitu respons terhadap peluang pasar produk, aktivitas pemasaran untuk merespons peluang, dan kecepatan respons dalam mengejar peluang. Beberapa peneliti sebelumnya menyimpulkan bahwa kemampuan adaptif dapat dicerminkan dari cakupan pasar produk karena dapat menciptakan peluang eksternal (Chakravarthy, 1982; Hambrick, 1982; McKee, 1989; Miles & Snow, 1978, dalam Oktemgil & Greenley, 1997), sehingga menjadikan respons terhadap peluang pasar produk sebagai area penting bagi organisasi yang adaptif (Oktemgil & Greenley, 1997). Kemampuan organisasi untuk beradaptasi sangat bergantung pada pemeriksaan dan pemantauan pasar, peninjauan pelanggan dan pengawasan pesaing, serta distribusi sumber daya yang diperlukan untuk aktivitas pemasaran (McKee dkk., 1989; Walker & Ruekert, 1987; Walker dkk., 1992, dalam Oktemgil & Greenley, 1997), hal tersebut

menjadikan kegiatan pemasaran sangat penting untuk kemampuan adaptif. Kecepatan perusahaan dalam merespons dinamika pasar merupakan salah satu ciri utama dari kemampuan adaptasi (Chakravarthy, 1982; McDaniel & Kolari, 1987, dalam Oktemgil & Greenley, 1997).

Dari ketiga ciri tersebut masing-masing memiliki variabel-variabel yang dapat diukur sebagai berikut: (1) respons terhadap peluang pasar produk mencakup tingkat kesuksesan produk/jasa baru, tingkat kesuksesan modifikasi produk/jasa, tingkat keusangan/kekunoan produk/jasa, kompleksitas dari perilaku pembelian pelanggan, kompleksitas dari persaingan yang kompetitif, dan kompleksitas dari produksi; (2) aktivitas pemasaran mencakup keteraturan pemantauan pasar, adopsi teknik pemasaran yang baru, kesinambungan dalam memantau pesaing, alokasi sumber daya untuk pemasaran, dan perhatian khusus terhadap layanan purna jual; (3) kecepatan respons mencakup modifikasi produk/jasa, perubahan harga, perubahan iklan, modifikasi program penjualan, dan perubahan jadwal distribusi. Melalui variabel-variabel tersebut, perusahaan dapat mengukur dan mengetahui kemampuan adaptifnya dengan baik.

Terdapat perbedaan yang cukup besar bagi perusahaan dengan kemampuan adaptif yang tinggi dan dengan yang rendah. Dalam penelitiannya, Oktemgil & Greenley (1997) menemukan bahwa perusahaan dengan kemampuan adaptif yang tinggi cenderung beroperasi dalam lingkungan yang turbulen dengan pasar pertumbuhan tinggi. Selain itu, perusahaan dengan kemampuan adaptif yang tinggi juga akan mampu mencapai level orientasi pasar yang tinggi. Bahkan perusahaan

berkemampuan adaptif yang tinggi berkontribusi terhadap turbulensi eksternal dengan mempengaruhi perilaku pembelian konsumen dan struktur pasar.

Dalam lingkungan internal, perusahaan berkemampuan adaptif tinggi mampu mendapatkan orientasi pasar yang lebih tinggi. Gaya pengambilan keputusan yang komprehensif, meliputi kecenderungan tinggi terhadap keputusan untuk mengambil risiko juga berkaitan dengan kemampuan adaptif. Kemampuan adaptif sangat bergantung terhadap sumber daya perusahaan itu sendiri. Sehingga perusahaan dengan kemampuan adaptif yang tinggi akan menghasilkan sumber daya menganggur lebih banyak daripada perusahaan yang memiliki kemampuan adaptif yang rendah (Oktemgil & Greenley, 1997). Berdasarkan pernyataan sebelumnya, bisa disimpulkan bahwa kemampuan adaptif yang tinggi selaras dengan kinerja perusahaan yang baik pula.

Dengan mengembangkan kemampuan adaptif, perusahaan dapat mengoordinasikan dan membangun ulang sumber daya untuk merespon dinamika lingkungan yang nantinya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif (Dewi dkk., 2020). Kemampuan adaptif dari usaha kecil dan menengah akan memberikan kemampuan mengidentifikasi peluang teknis dan pasar, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan baru dan menerapkan diversifikasi di pasar baru, serta dapat menilai dan mendiagnosis produk pesaing untuk mengeksploitasi kelemahan guna mengembangkan produk baru (Gibson & Birkinshaw, 2004; Oktemgil & Greenley, 1997, dalam Dewi dkk., 2020). Dengan kemampuan adaptif, industri atau usaha kecil menengah akan mampu memiliki daya saing yang kuat dan mampu menghadapi lingkungan yang dinamis dan mempertahankan posisi pasarnya.

1.5.6 Daya Saing

Daya saing merupakan konsep multidimensi dan kompleks, yang relevansinya selalu berubah seiring waktu dan konteks (Chaudhuri & Ray, 1997; Flanagan dkk., 2007, dalam Bhawsar & Chattopadhyay, 2015). Konsep daya saing sering kali mengalami perdebatan definisi, terutama mengenai perbedaannya dengan produktivitas atau kinerja. Secara umum daya saing sering diukur pada level makro atau negara. Namun, Krugman (1994, 1996, dalam Bhawsar & Chattopadhyay, 2015) berpendapat bahwa daya saing yang sebenarnya terdapat pada persaingan di tingkat perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar, tidak ada hubungannya dengan persaingan antar negara. Moon & Peery (1995, dalam Bhawsar & Chattopadhyay, 2015) menegaskan bahwa daya saing merupakan posisi relatif suatu perusahaan terhadap pesaingnya, tidak sama dengan produktivitas yang mana merupakan suatu kemampuan internal organisasi.

Daya saing didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengelola seluruh kompetensinya untuk mencapai keuntungan, baik melalui efisiensi, pilihan produk, kualitas sumber daya dan objektifnya (Garelli, 2012, dalam Bhawsar & Chattopadhyay, 2015). Daya saing seringkali dikaitkan sebagai posisi keunggulan kompetitif. Chandrashekhar (2013) berpendapat bahwa pengukuran dari daya saing dan keunggulan bersaing pada level perusahaan sering kali mengarah ke beberapa dimensi daya saing. Seperti halnya Porter (1990, dalam Chandrashekhar, 2013) yang menyarankan bahwa laba operasional diatas rata-rata pesaing dalam industri dapat menjadi indikator perusahaan memiliki keunggulan kompetitif,

Chandrashekhar (2013) menganggapnya merupakan suatu ukuran sederhana dan efektif dalam memahami daya saing.

Perusahaan dapat memperoleh dan mempertahankan posisinya di pasar melalui kemampuannya dalam memanfaatkan sumber dayanya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Chandrashekhar, 2013). Chandrashekhar (2013) berpendapat bahwa sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi empat dimensi, yaitu sumber daya ekonomi yang mencakup aset berwujud, sumber daya intelektual yang mencakup *tacit* dan *explicit knowledge*, sumber daya kelembagaan yang mencakup kode etik dan kebijakan tata kelola perusahaan, dan arsitektur informasi yang mencakup jaringan perusahaan. Daya saing perusahaan dapat dilihat dari perspektif tahap evolusi (Chandrashekhar, 2013), yaitu mulai dari pertumbuhan awal yang membutuhkan sumber daya ekonomi dan intelektual. Tahap selanjutnya ketika masuk fase pertumbuhan tinggi maka perusahaan akan memperoleh daya saing melalui sumber daya ekonomi, intelektual, dan kelembagaan. Daya saing perusahaan naik ke moderat atau lebih tinggi ketika memasuki fase titik infleksi dan fase dewasa, dimana perusahaan menguasai keempat jenis sumber daya.

Keunggulan kompetitif memiliki hubungan langsung dengan daya saing terkait dengan penciptaan dan pemeliharannya, dimana sumbernya dapat ditelusuri di lingkungan eksternal maupun internal perusahaan (Doncheva, 2020). Doncheva (2020) berpendapat bahwa daya saing perusahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan berdasarkan keunggulan kompetitif yang diciptakan atau didapatkan untuk memperoleh dan mempertahankan pangsa pasar

dan keuntungan yang berkelanjutan. Berdasarkan pernyataan tersebut, keunggulan kompetitif dapat disimpulkan merupakan dimensi dari daya saing.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya kemiripan indikator. Kumar dkk. (1999) menggunakan kualitas dan keandalan pengiriman sebagai alat ukur daya saing di level perusahaan. Sembiring dkk. (2023) menemukan bahwa *customer relationship management* memiliki dampak langsung terhadap daya saing. Hernanningsih & Heriyanto (2024) menemukan bahwa strategi diferensiasi produk memberikan pengaruh signifikan terhadap daya saing usaha. Pohan dkk. (2025) menemukan bahwa citra merek dan kapasitas adaptif memiliki dampak signifikan terhadap daya saing UMKM berbasis budaya. Sciascia (2022) secara eksplisit mengusulkan loyalitas pelanggan sebagai alat ukur atau indikator dari daya saing.

Berdasarkan keterangan dari beberapa penelitian sebelumnya, dimensi daya saing perusahaan memiliki kemiripan dengan indikator dalam penelitian Otache & Usman (2024). Indikator yang digunakan untuk Otache & Usman (2024) adalah sebagai berikut:

- Pengakuan Merek (*Brand Recognition*): Tingkat pengakuan pelanggan terhadap eksistensi dan nilai merek perusahaan.
- Reputasi Kualitas (*Quality Reputation*): Persepsi kuat mengenai jaminan kualitas produk yang ditawarkan.
- Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*): Kemampuan produk untuk tampil beda dan dikenali secara unik oleh pelanggan.
- Loyalitas Pelanggan (*Customer Loyalty*): intensitas kesetiaan pelanggan terhadap produk dan layanan perusahaan.

- Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*): Kekuatan hubungan jangka panjang yang dibangun perusahaan secara langsung dengan pelanggannya.
- Ketepatan Pengiriman (*Delivery Reliability*): Konsistensi dalam mengirimkan produk dengan jumlah, kualitas, dan waktu yang tepat.

1.5.7 Kinerja

Dalam perspektif manajemen strategis, kinerja dapat dipahami sebagai sejauh mana perusahaan mampu mengkonversi sumber daya dan kemampuan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan hasil yang superior dibanding pesaing (Wang & Ahmed, 2007). Kinerja usaha tidak hanya dilihat dari sisi keuangan, melainkan juga dapat dilihat dari dimensi pasar dan operasionalnya, seperti tingkat volume penjualan, dominasi pasar, dan keberhasilan produk atau layanan baru (Oktemgil & Greenley, 1997). Oktemgil & Greenley (1997) menunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan adaptif tinggi cenderung mencapai kinerja lebih tinggi dibanding perusahaan dengan kemampuan adaptif rendah. Adaptabilitas memungkinkan perusahaan merespons turbulensi lingkungan dan memanfaatkan peluang pertumbuhan pasar sehingga meningkatkan kinerja. Oktemgil & Greenley (1997) merumuskan parameter kinerja yang proporsional dengan mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial. Indikator pengukuran ini mencakup, *return on investment (ROI)*, *market share*, *sales growth*, dan *new product success rate*. Perusahaan yang mampu membangun keunggulan berdasarkan sumber daya VRIN dapat termanifestasi dalam peningkatan kinerja usaha secara berkelanjutan (Otahe & Usman, 2024). Kinerja usaha menurut Otahe & Usman (2024) bisa dilihat dari beberapa indikator yaitu 1) *sales growth*,

2) *profitability growth*, 3) *market share*, 4) *customer satisfaction*, dan 5) *employee satisfaction*.

Dalam konteks usaha atau industri kecil dan menengah, pengukuran kinerja perlu diperluas untuk mencakup aspek non-finansial dikarenakan adanya keterbatasan dalam pencatatan keuangan. Oleh karena itu, kinerja diukur menggunakan pendekatan berbasis persepsi, seperti halnya yang dilakukan dalam penelitian Oktemgil & Greenley (1997). Pendekatan ini ditujukan untuk menangkap gambaran kinerja usaha kecil dan menengah. Jika disimpulkan, kinerja merupakan penilaian subjektif manajemen mengenai posisi perusahaan (Oktemgil & Greenley, 1997), dan bisa dilihat dari pertumbuhan bisnis dan profitabilitas (Otache & Usman, 2024). Indikator kinerja dikonsepsikan sebagai konsep multidimensi yang mencakup: 1) pertumbuhan penjualan, 2) profitabilitas, 3) pangsa pasar, 4) kesuksesan produk baru, dan 5) kepuasan pelanggan.

1.5.8 Pengaruh Antar Variabel

1.5.8.1 Pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Kinerja

Kemampuan adaptif sering dikaitkan dengan kinerja, dimana tingkat kemampuan adaptif selaras dengan kinerja usaha. Oktemgil & Greenley (1997) menemukan bahwa perusahaan dengan kemampuan adaptif tinggi menunjukkan kinerja yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan kemampuan adaptif rendah. Menurut Oktemgil & Greenley (1997), kemampuan adaptif yang tinggi ditandai dengan respons cepat terhadap peluang pasar, aktivitas pemasaran yang intensif, serta kecepatan dalam merespons perubahan. Perusahaan

dengan kemampuan adaptif tinggi terbukti lebih unggul dalam metrik kinerja dibandingkan perusahaan yang kurang adaptif.

H1: Kemampuan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

1.5.8.2 Pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Daya Saing

Dengan mengembangkan kemampuan adaptif, perusahaan dapat mengoordinasikan dan menyusun ulang sumber dayanya untuk merespon perubahan, dengan tujuan meningkatkan keunggulan kompetitif (Dewi dkk., 2020). Secara empiris, penelitian Dewi dkk. (2020) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kemampuan adaptif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini terjadi karena kemampuan adaptif memungkinkan perusahaan untuk merespons peluang dan ancaman dengan cepat. Oktemgil dan Greenley (1997) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa kemampuan adaptif merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan yang adaptif memiliki kemampuan untuk menciptakan hubungan berkelanjutan dengan pelanggan dan pemasok, serta lebih gesit dalam memodifikasi produk sesuai kebutuhan pasar, yang pada akhirnya menciptakan posisi (daya saing) yang lebih unggul dibandingkan pesaing yang statis.

H2: Kemampuan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Daya Saing.

1.5.8.3 Pengaruh Daya Saing terhadap Kinerja

Daya saing merupakan posisi relatif perusahaan dalam pasar berdasarkan persaingan yang ada. Doncheva (2020) berpendapat bahwa daya saing perusahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan berdasarkan keunggulan kompetitif yang diciptakan atau didapatkan untuk memperoleh dan

mempertahankan pangsa pasar dan keuntungan yang berkelanjutan. Sejalan dengan pendapat Chandrashekhar (2013) yang mengatakan bahwa daya saing dan keunggulan kompetitif pada dasarnya mengarah ke beberapa dimensi daya saing. Otache (2024) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif merujuk pada superioritas perusahaan dibandingkan pesaingnya di pasar, baik dari segi kualitas, biaya, maupun teknologi. Dalam perspektif RBV, ketika suatu organisasi bisnis memiliki sumber daya VRIN, maka memudahkannya untuk unggul bersaing yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja superior (Wang & Ahmed, 2007). Studi empiris Otache (2024) mengonfirmasi bahwa unggul bersaing mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja UKM. Perusahaan yang mampu menawarkan nilai lebih cenderung menikmati pertumbuhan pangsa pasar dan profitabilitas yang lebih tinggi.

H3: Daya Saing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

1.5.8.4 Peran Mediasi Daya Saing terhadap hubungan Kemampuan Adaptif dan Kinerja

Beberapa literatur menganalisis hubungan kemampuan adaptif dengan keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing dengan kinerja. Secara teori kemampuan adaptif memiliki hubungan erat dengan daya saing dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan Banerjee dkk. (2018) yang mengatakan bahwa masing-masing dari tiga komponen yaitu kemampuan dinamis, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi memiliki hubungan positif signifikan. Akan tetapi, mekanisme antar hubungan masih perlu dipahami secara lebih holistik.

Banerjee dkk. (2018) mengatakan bahwa kinerja tidak meningkat secara otomatis oleh kemampuan perusahaan, melainkan perlu adanya *output* strategis

untuk membedakan dengan pesaing. Kemampuan dinamis disini diposisikan sebagai pendorong untuk menciptakan strategi unik yang tidak dapat ditiru pesaing. Hal tersebut dapat menjadi dasar bahwa keunggulan bersaing diposisikan sebagai jembatan atau mediator. Dalam penelitian Wang & Ahmed (2007) mengatakan bahwa kemampuan dinamis memiliki tiga komponen utama, yaitu kemampuan adaptif, kemampuan absortif, dan kemampuan inovatif. Dewi dkk. (2020) berpendapat bahwa untuk unggul dalam persaingan tidak hanya datang dari aset atau sumber daya saja, tetapi juga datang dari kemampuan untuk selalu berubah serta beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, daya saing diposisikan sebagai mediator yang menghubungkan antara kemampuan adaptif dengan kinerja IKM batik.

H4: Daya Saing memediasi secara signifikan pengaruh Kemampuan Adaptif terhadap Kinerja.

1.5.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	Gunarso Wiwoho, Agus Suroso dan Siti Zulaikha Wulandari	2020	Kemampuan adaptif secara langsung tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kemampuan adaptif memerlukan Inovasi produk untuk meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran
	Innocent Otache dan Timothy Onechojon Usman	2024	Keunggulan bersaing memberikan dampak signifikan terhadap kinerja UKM.
	Tias Andarini Indarwati, Anik Lestari	2024	Kemampuan adaptif tidak berpengaruh signifikan

No.	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
	Andjarwati, Riska Dhenabayu dan Sanaji		terhadap kinerja. Dengan adanya inovasi maka kemampuan adaptif mampu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja.
	Gunarso Wiwoho dan Sulis Riptiono	2025	Kemampuan adaptif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.
	Reni Shinta Dewi, Taher Alhabsji, Zainul Arifin dan Yusri Abdillah	2020	Kemampuan adaptif mampu memberikan dampak signifikan terhadap keunggulan bersaing secara langsung.
	Yuan Lu, Lianxi Zhou, Garry Bruton dan Weiwen Li	2010	Kemampuan adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
	Reni Shinta Dewi	2019	Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, tetapi secara langsung tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Keunggulan bersaing dapat memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.
	George Chrysochoidis, Dimitrios Dousios dan Nikolaos Tzokas	2016	Secara langsung kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
	Cevahir Uz Kurt, Emre Burak Ekmekcioglu dan Semih Ceyhan	2023	Kemampuan adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
	Mehmet Oktemgil dan Gordon Greenley	1997	Kemampuan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja. Kemampuan adaptif berkaitan langsung dengan lingkungan turbulen dan pertumbuhan pasar tinggi.

1.6 Hipotesis

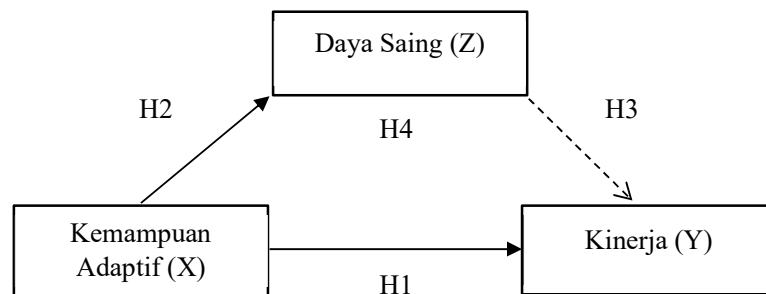
Berdasarkan susunan kerangka pemikiran dan landasan teori yang telah diuraikan secara mendalam, maka dapat digambarkan hipotesis yang diajukan untuk diuji secara empiris sebagai berikut:

H1: Kemampuan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H2: Kemampuan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing.

H3: Daya saing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H4: Daya saing memediasi secara signifikan pengaruh kemampuan adaptif terhadap kinerja.



Gambar 1.2 Kerangka Hipotesis

1.7 Definisi Konsep

1.7.1 Kemampuan Adaptif (X)

Kemampuan adaptif merupakan elemen esensial dari kemampuan dinamis yang memfasilitasi organisasi dalam menggabungkan, merestrukturisasi, merenovasi, dan merekonstruksi portofolio sumber daya internalnya agar ekuivalen dengan fluktuasi eksternal (Onn & Abd Razak, 2013). Kemampuan ini mencakup keandalan entitas bisnis dalam mengidentifikasi serta mendayagunakan potensi

pasar yang tengah berevolusi (Chakravarthy, 1982; Helfat, 2003; Miles & Snow, 1978, dalam Onn & Abd Razak, 2013).

1.7.2 Daya Saing (Z)

Daya Saing (Competitiveness) yang mana dalam penelitian ini dianggap sebagai keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) adalah inti dari strategi bisnis dan merupakan faktor yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk berkinerja lebih baik dari para pesaingnya. Konsep ini secara fundamental dipopulerkan oleh Michael Porter (1985), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang diciptakan perusahaan bagi para konsumen atau pelanggan lebih tinggi dari biaya perusahaan untuk menciptakannya.

1.7.3 Kinerja (Y)

Dalam setiap entitas bisnis, kinerja merupakan tolok ukur fundamental yang merefleksikan kesehatan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja organisasi esensialnya adalah tingkat pencapaian tujuan dengan sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2020). Kinerja merupakan penilaian subjektif manajemen mengenai posisi perusahaan (Oktemgil & Greenley, 1997), dan bisa dilihat dari pertumbuhan bisnis dan profitabilitas (Otache & Usman, 2024). Indikator kinerja dikonsepsikan sebagai konsep multidimensi yang mencakup: 1) pertumbuhan penjualan, 2) profitabilitas, 3) pangsa pasar, 4) kesuksesan produk baru, dan 5) kepuasan pelanggan.

1.8 Definisi Operasional

Berdasarkan penelitian Oktemgil dan Greenley (1997) menyebutkan bahwa dari setiap ciri-ciri tersebut memiliki variabel yang terkait yaitu sebagai berikut:

1.8.1 Kemampuan Adaptif

Cakupan pasar produk mencerminkan kemampuan adaptif, hal tersebut dikarenakan penyebaran pasar dan produk merupakan hasil dari kemampuan merespons peluang eksternal (Chakravarthy, 1982; Hambrick, 1982; McKee, 1989; Miles dan Snow, 1978, dalam Oktemgil & Greenley, 1997). Untuk merespon peluang pasar produk perlu adanya upaya untuk mengetahui faktor apa saja yang mampu merespon peluang tersebut. Oktemgil dan Greenley (1997) menyebutkan bahwa ciri-ciri dari kemampuan adaptif adalah respons terhadap peluang pasar produk, aktivitas pemasaran untuk merespons peluang, dan kecepatan respons dalam mengejar peluang. Dari ketiga ciri-ciri tersebut, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah:

- tingkat kesuksesan modifikasi produk/jasa
- keteraturan pemantauan pasar,
- adopsi teknik pemasaran yang baru,
- kesinambungan dalam memantau pesaing,
- modifikasi produk/jasa,
- perubahan harga,
- perubahan iklan, dan
- modifikasi program penjualan.

1.8.2 Daya Saing

Daya saing pada level perusahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengelola seluruh kompetensinya untuk mencapai keuntungan, baik melalui efisiensi, pilihan produk, kualitas sumber daya dan tujuannya (Garelli,

2012, sebagaimana dikutip dalam Bhawsar & Chattopadhyay, 2015). Chandrashekhar (2013) berpendapat bahwa ukuran dari daya saing dan keunggulan kompetitif biasanya mengarah ke dimensi daya saing. Doncheva (2020) berpendapat bahwa daya saing perusahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan berdasarkan keunggulan kompetitif yang diciptakan atau didapatkan untuk memperoleh dan mempertahankan pangsa pasar dan keuntungan yang berkelanjutan. Dengan begitu indikator keunggulan kompetitif dapat menggambarkan daya saing perusahaan

Berdasarkan sintesis dari Otache dan Usman (2024), indikator untuk mengukur daya saing meliputi:

- Pengakuan Merek (*Brand Recognition*): Tingkat pengakuan pelanggan terhadap eksistensi dan nilai merek perusahaan.
- Reputasi Kualitas (*Quality Reputation*): Persepsi kuat mengenai jaminan kualitas produk yang ditawarkan.
- Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*): Kemampuan produk untuk tampil beda dan dikenali secara unik oleh pelanggan.
- Loyalitas Pelanggan (*Customer Loyalty*): Intensitas kesetiaan pelanggan terhadap produk atau layanan perusahaan.
- Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*): Kekuatan hubungan jangka panjang yang dibangun perusahaan secara langsung dengan pelanggannya.
- Ketepatan Pengiriman (*Delivery Reliability*): Konsistensi dalam mengirimkan produk dengan jumlah, kualitas, dan waktu yang tepat.

1.8.3 Kinerja

Kinerja organisasi esensialnya adalah tingkat pencapaian tujuan dengan sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2020). Kinerja merupakan penilaian subjektif manajemen mengenai posisi perusahaan (Oktemgil & Greenley, 1997), dan bisa dilihat dari pertumbuhan bisnis dan profitabilitas (Otache & Usman, 2024). Indikator kinerja dikonsepsikan sebagai konsep multidimensi yang mencakup:

- pertumbuhan penjualan
- profitabilitas
- pangsa pasar
- kesuksesan produk baru, dan
- kepuasan pelanggan.

1.9. Metode Penelitian

1.9.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hipotesis serta menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel utama yang diteliti, yaitu kemampuan adaptif, daya saing, dan kinerja pada pelaku IKM Batik di Kampung Kauman, Surakarta. Pendekatan ini tidak hanya berhenti pada penggambaran kondisi faktual, tetapi secara spesifik dirancang untuk menganalisis pengaruh dan mekanisme bagaimana strategi dan kemampuan adaptif IKM berdampak pada hasil akhir bisnis. Menurut Sugiyono (2019), penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Hal ini sejalan dengan pandangan peneliti

sebelumnya, yang menegaskan bahwa studi kausal berfokus pada penentuan hubungan sebab-akibat antar variabel, yang menjadi inti dari pengujian teori.

Dalam konteks penelitian ini menganalisis secara mendalam bagaimana respons IKM Batik Kauman terhadap tantangan secara signifikan memengaruhi daya saing dan kinerja. Pendekatan ini tidak hanya mengidentifikasi tantangan tersebut, tetapi secara spesifik menguji hipotesis bahwa IKM yang memiliki kemampuan adaptif lebih tinggi akan mampu membangun daya saing yang lebih kuat, yang pada akhirnya juga menghasilkan kinerja yang lebih unggul. Dengan demikian, pendekatan ini dapat digunakan untuk mengetahui strategi untuk mencapai keberhasilan dan memberikan rekomendasi strategis yang berbasis bukti empiris.

1.9.2. Populasi dan Sampel

1.9.2.1. Populasi

Penetapan populasi dalam penelitian ini melibatkan seluruh unit usaha batik yang beroperasi di Kampung Kauman. Berdasarkan informasi dari Ibu Rika Kepala Seksi Pembangunan Kelurahan Kauman mengatakan bahwa jumlah industri batik di Kampung Batik Kauman yaitu 32 industri (Wawancara, 27 Maret 2026).

1.9.1.1. Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan metode pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu. Dari populasi yang ada, seluruh pengusaha batik ditargetkan sebagai sampel dengan mempertimbangkan ketersediaan dan validitas respon.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Mekanisme dalam pengambilan sampel penelitian ini menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. *Non-probability sampling* dimaksudkan untuk memberikan kesempatan yang tidak sama atau berbeda bagi setiap unsur atau anggota populasi (Sugiyono, 2017). *Purposive sampling* merupakan salah satu teknik *non-probability sampling* dengan menentukan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, yaitu pada karakteristik atau sifat-sifat dari populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Machali, 2021). Metode ini dipilih mengingat ketersediaan responden untuk merespon, sehingga tidak menjamin keseluruhan populasi berpartisipasi. Selain itu, peneliti memiliki kriteria spesifik yang harus dipenuhi oleh sampel agar data yang diperoleh relevan dan mendalam. Kriterianya yaitu:

1. Telah beroperasi minimal selama 1 tahun.
2. Merupakan unit kegiatan ekonomi berbentuk usaha/industri.
3. Bersedia menjadi responden.

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1 Jenis Data

Jenis data penelitian ini menggunakan pendekatan data kuantitatif, yaitu data berbentuk angka maupun yang dapat diangkakan melalui penilaian dan dianalisis secara statistik.

1.9.4.2 Sumber Data

Pengumpulan data untuk penelitian tipe kuantitatif dapat bersumber dari data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2017). Penelitian ini melibatkan dua

sumber data yaitu primer dan sekunder yang didapatkan melalui cara sebagai berikut:

1. Data Primer

Secara metodologis, data primer didefinisikan sebagai informasi yang diakuisisi langsung dari tangan pertama (Sugiyono, 2017). Pemenuhan data primer dalam penelitian ini bertumpu pada respons kuesioner yang didistribusikan kepada IKM batik di Kelurahan Kauman, Kecamatan Pasar Kliwon, Kota Surakarta sebagai subjek observasi utama.

2. Data Sekunder

Sumber data tidak langsung atau sekunder meliputi data yang bersifat implisit atau tidak langsung memberikan informasi kepada peneliti (Sugiyono, 2017). Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah data teks dan data multimedia seperti gambar, video, dan audio. Data sekunder tersebut menggunakan data yang dapat dipertanggungjawabkan keasliannya beserta sumbernya, misalnya seperti dokumen publikasi instansi pemerintah dan konten multimedia yang menyajikan fakta lapangan.

1.9.5 Skala Pengukuran

Untuk mengukur persepsi dan sikap responden terhadap pernyataan dalam kuesioner, penelitian ini akan menggunakan Skala Likert. Instrumen ini diimplementasikan dikarenakan efektivitasnya dalam memetakan pilihan jawaban responden secara terukur. Metrik evaluasi yang digunakan merujuk pada Skala Likert 7 poin berbasis dua metode pengujian, dengan spesifikasi rentang skor sebagai berikut:

Untuk pengukuran kemampuan adaptif dan daya saing

- Skor 1: Sangat Buruk
- Skor 2: Buruk
- Skor 3: Agak Buruk
- Skor 4: Cukup
- Skor 5: Agak Baik
- Skor 4: Baik
- Skor 5: Sangat Baik

Kinerja diukur menggunakan skala yang berbeda, yaitu:

- Skor 1: Jauh Lebih Buruk
- Skor 2: Lebih Buruk
- Skor 3: Sedikit Lebih Buruk
- Skor 4: Sama/Setara
- Skor 5: Sedikit Lebih Baik
- Skor 4: Lebih Baik
- Skor 5: Jauh Lebih Baik

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Data-data dikumpulkan melalui beberapa teknik untuk memastikan kualitas data yang dikumpulkan, diantaranya adalah:

1. Kuesioner

Kuesioner digunakan sebagai instrumen tertulis yang berisikan sekumpulan pertanyaan dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban dari responden (Sugiyono, 2017). Susunan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner didasarkan pada variabel

yang akan diukur. Sebaran kuesioner ditargetkan kepada responden yang telah terpilih sebagai sampel.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai langkah studi awal dengan sasaran untuk menentukan permasalahan spesifik yang akan diobservasi, serta merinci informasi yang lebih mendalam dari sisi partisipan (Sugiyono, 2017). Jenis wawancara yang dimanfaatkan adalah wawancara bebas, dengan tujuan menjangkau keterangan yang lebih mendalam tentang responden.

3. Studi Dokumentasi

Data-data implisit atau sekunder nantinya akan dikumpulkan dan dipelajari dari berbagai sumber literasi yang relevan, seperti informasi terkait industri atau usaha batik, informasi dari pihak terpercaya, serta referensi teoritis dari berbagai literatur.

1.9.7 Teknik Analisis Data

Prosedur analisis data yang diimplementasikan dalam penelitian ini berupa *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Seluruh rangkaian analisis akan dioperasikan menggunakan program komputasi SmartPLS versi 4.1.1.7. Analisis diawali dengan spesifikasi model luar dan dalam, dilanjutkan dengan pengumpulan dan pemeriksaan data, dan estimasi model menggunakan algoritma PLS. Tahap evaluasi utama yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu indikator yang berhubungan dengan variabel laten (Setiabudhi, 2025). Indikator dalam penelitian merupakan indikator reflektif, maksudnya indikator

merupakan cerminan dari variabelnya dan indikator tidak mempengaruhi variabel (Setiabudhi, 2025). Evaluasi yang dilakukan meliputi:

a. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai prosedur penaksiran yang mengevaluasi sejauh mana suatu alat ukur dapat merepresentasikan dimensi yang akan diuji (Rahadi, 2023). Keabsahan konstruk ini diuji dengan menetapkan parameter konvergen dan diskriminan.

1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen dapat tercapai apabila semua item dalam model pengukuran menghasilkan nilai signifikan secara statistik (Rahadi, 2023). Validitas konvergen yang menjadi tolok ukur dalam penelitian ini adalah *outer loadings* dan *average variance extracted* (AVE).

a) *Outer Loading*

Outer loading adalah nilai yang menjelaskan korelasi antara indikator dengan variabel latennya. Semakin tinggi nilainya maka semakin erat hubungannya. Nilai *outer loading* yang dapat diterima adalah $> 0,7$, sedangkan nilai $< 0,4$ dieliminasi dari proses analisis. Adapun nilai yang berada diantara 0,40 dan 0,70 dipertimbangkan untuk dieliminasi jika nantinya terbukti mampu meningkatkan reliabilitas komposit atau rata-rata varian (Setiabudhi, 2025).

b) *Average Variance Extracted* (AVE)

AVE adalah estimasi rata-rata umum dari kuadrat faktor muatan indikator-indikator yang merefleksikan suatu konstruk (Hair dkk., 2022). Standar penerimaan untuk besaran AVE tersebut adalah $> 0,50$.

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menguji suatu konstruk apakah memiliki perbedaan dari konstruk lain (Setiabudhi, 2025). Validitas diskriminan tercapai apabila model pengukuran bebas dari item yang berlebihan (Rahadi, 2023).

a) *Cross Loading*

Metode *cross loading* diaplikasikan melalui perbandingan antara besaran *outer loading* sebuah indikator pada variabel laten utamanya dengan besaran *outer loading* indikator yang sama pada variabel laten lainnya (Setiabudhi, 2025). Besaran *outer loading* dari suatu indikator terhadap konstruk asalnya diwajibkan lebih tinggi dibandingkan dengan muatan indikator tersebut pada konstruk yang berbeda.

b) Fornell-Larcker Criterion

Kriteria Fornell-Larcker membandingkan akar kuadrat nilai AVE dengan korelasi variabel laten (Hair dkk., 2022). Nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi suatu konstruk dengan konstruk lainnya.

c) Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

HTMT digunakan untuk mengetahui estimasi korelasi sejati antara dua konstruk (Hair dkk., 2022). Korelasi sejati juga biasa disebut sebagai *disattenuated correlation*. Korelasi *disattenuated* antara kedua konstruk yang mendekati nilai 1 menunjukkan kurangnya validitas (Hair dkk., 2022). Ambang batas nilai HTMT yang disarankan adalah $< 0,90$ untuk konstruk yang secara konseptual mirip, atau $< 0,85$ untuk konstruk yang berbeda (Hair dkk., 2022).

b. Uji Reliabilitas

1) Cronbach's Alpha

Cronbach's alpha diaplikasikan guna menghasilkan taksiran keandalan berdasarkan derajat interkorelasi indikator yang diteliti, dengan anggapan dasar bahwa segenap indikator memiliki proporsi bobot yang ekuivalen (Hair dkk., 2022). Angka Cronbach's alpha di atas 0,70 merepresentasikan bahwa instrumen pengukuran tersebut bersifat reliabel (Setiabudhi, 2025).

2) *Composite Reliability* (ρ_C)

Reliabilitas komposit digunakan untuk memperhitungkan perbedaan *outer loading* dari variabel indikator (Hair dkk., 2022). Nilai reliabilitas komposit harus lebih tinggi dari 0,70 agar bisa diterima (Setiabudhi, 2025).

3) *Reliability Coefficient* (ρ_A)

ρ_A (rho_A) merupakan kompromi yang biasanya berada di antara dua ukuran reliabilitas, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, berfungsi sebagai representasi yang baik dari reliabilitas konsistensi internal suatu konstruk (Hair dkk., 2022). Nilai yang disarankan adalah $> 0,70$.

2. **Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Besaran koefisien determinasi mengestimasi proporsi varians endogen yang diterangkan oleh variabel prediktornya. Rentang nilai R^2 berada pada interval 0 hingga 1, dengan asumsi bahwa semakin masif angkanya maka merepresentasikan semakin kuat pula daya eksplanatorinya (Hair dkk., 2022). Tingkatan R^2 memiliki standar nilai $\geq 0,19$, $\geq 0,33$, dan $\geq 0,67$ yang masing-masing nilainya merepresentasikan kecil, moderat, dan kuat (Chin, 1998).

b. Ukuran Efek (f^2)

Effect size menakar bobot substansial maupun signifikansi praktis dari tiap-tiap variabel eksogen tertentu saat memprediksi variabel endogen. Skor ukuran efek diklasifikasikan sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 yang masing-masing angkanya mengindikasikan tingkat efek kecil, menengah, dan besar (Cohen, 1988).

3. Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis lebih lanjut dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan jumlah subsampel 5.000 untuk mencapai signifikansi. Pengujian menggunakan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Pendekatan *bootstrapping* yang dipilih adalah dengan *percentile bootstrap*, pengujian satu arah (*one-tailed*) dan *complete amount of result*.

a. Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis dinyatakan terdukung apabila besaran *P-Values* $< 0,05$ atau skor *T-Statistic* > 1.65 , disertai dengan orientasi koefisien jalur (path coefficient) yang bernilai positif maupun negatif sejalan dengan rumusan hipotesis yang dikemukakan.

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Analisis dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada *Specific Indirect Effect*. Apabila ditemukan nilai *P-Values* $< 0,05$, maka hipotesis diterima. Sifat mediasi ditentukan melalui perbandingan signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung (Zhao dkk., 2010).