JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 13 Februari 2026 | **Revised:** 4 April 2026 | **Accepted:** 20 April 2026

Pengaruh *Customer Orientation, Knowledge Spillover* dan *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Firm Performance* UMKM Fesyen Batik dimediasi *Innovation Capabilities*

Elizabeth Christina[1], Lydia Ari Widyarini[2]
[1]Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Indonesia, kirachristina943@gmail.com
[2]Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Indonesia, lydiaari@ukwms.ac.id

Corresponding Author: kirachristina943@gmail.com[1]

Abstract: *Batik MSMEs in East Java and Central Java face challenges like dynamic environment dan intense competition in the market. To remain relevant, it is essential for batik MSMEs to develop effective strategies to adapt to environmental changes in order to achieve greater business performance. In this context, customer orientation, entrepreneurial orientation dan knowledge spillover plays a strategic part to enchance innovation capabilities of batik MSMEs, leading to improvement in firm performance.This study aims to analyze the influence of customer orientation, entrepreneurial orientation dan knowledge spillover on the firm performance of batik fashion MSMEs in East Java and Central Java with innovation capabilities as a mediating variable. The research object consists of batik MSMEs located in East Java and Central Java. Data were collected through online questionnaires distribited through Google Form. The data analysis technique used in this research is SEM-PLS.The findings indicate that all three independent variables have a positive and significant effect on innovation capabilities, with entrepreneurial orientation being the stongest influence among the three. Furthermore, innovation capabilities act as a mediator linking the three independent variables to firm performance indicating that customer orientation, entrepreneurial orientation dan knowledge spillover had optimal effect on firm performance when driven by innovation. Therefore, the findings imply that batik MSMEs should prioritize the development of entrepreneurial orientation, cultivate customer orientation to understand customer needs and preferences while also leverage knowledge spillover from external business sources to transform rhem into strong innocation capabilities to enchance competitive advantage and ultimately improving firm performance.*

Keywords: *Customer Orientation, Entrepreneurial Orientation, Knowledge Spillover, Innovation Capabilities, Firm Performance, Batik Msmes.*

Abstrak: UMKM batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah menghadapi tantangan yaitu lingkungan dinamis dan persaingan yang ketat. Untuk tetap relevan di pasar, maka UMKM batik penting untuk mengembangkan strategi yang efektif dan beradaptasi di lingkungan sehingga memperoleh kinerja bisnis yang optimal. Dalam konteks ini, customer orientation, entrepreneurial orientation dan knowledge spillover dianggap sebagai faktor strategis yang dapat meningkatkan innovation capabilities UMKM batik untuk menghasilkan peningkatan

firm performance.Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh customer orientation, entrepreneurial orientation dan knowledge spillover terhadap firm performance UMKM fesyen batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah dengan innovation capabilities sebagai variabel mediasi. Objek penelitian yang digunakan adalah UMKM batik yang berlokasi di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Sumber data didapatkan melalui penyebaran kuesioner dilakukan secara daring dengan menggunakan Google-form. Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah SEM-PLS.Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovation capabilities, dengan entrepreneurial orientation memiliki pengaruh paling besar dua variabel lainnya. Selain itu innovation capabilities berperan sebagai mediator dalam menghubungkan ketiga variabel independen terhadap firm performance yang menunjukkan bahwa customer orientation, entrepreneurial orientation dan knowledge spillover dapat memberikan dampak optimal pada firm performance apabila dilakukan melalui inovasi. Dengan demikian, temuan ini memberikan implikasi bagi UMKM batik penting untuk memprioritaskan pengembangan entrepreneurial orientation yaitu jiwa kewirausahaan, customer orientation untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggan dan pemanfaataa knowledge spillover dari sumber eksternal bisnis untuk ditransformasi menjadi kammpuan inovasi yang kuat untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bisnis yang kemudian berdampak pada kinerja bisnis.

Kata Kunci: *Customer Orientation, Entrepreneurial Orientation*, *Knowledge Spillover, Innovation Capabilities, Firm Performance*, UMKM Batik.

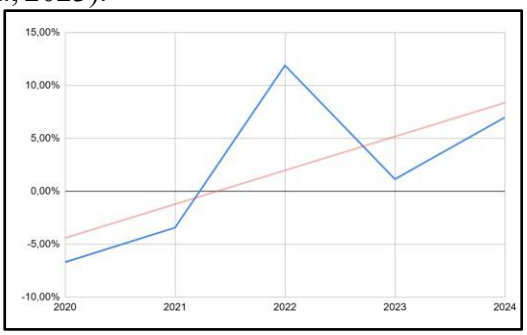
PENDAHULUAN

Indonesia, UMKM memainkan peran krusial dalam perekonomian negara karena berkontribusi lebih dari 60% terhadap produk domestik bruto (PDB) dan mempekerjakan sekitar 97% tenaga kerja. Dengan kontribusi yang signifikan tersebut, UMKM menjadi tulang punggung dalam perekonomian di Indonesia, terutama untuk menciptakan lapangan kerja dan mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan perilaku konsumen yang sering mengalami perubahan membuat UMKM dituntut untuk terus melakukan inovasi dengan melakukan eksplorasi dan eksploitasi lingkungan bisnisnya agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat (Indriyani & Senak, 2024).

Industri tekstil dan pakaian jadi (*manufacture of textiles and wearing apparel*) di Indonesia memainkan peran penting dalam membangun perekonomian nasional karena sektor ini merupakan sektor padat karya yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, yaitu mencapai 3,98 juta orang atau sebesar 19,47% dari total tenaga kerja pada sektor manufaktur di tahun 2023 (Pratiwi & Nazar, 2025a). Tingginya daya serap tenaga kerja tersebut menunjukkan bahwa industri tekstil dan pakaian jadi tidak hanya berkontribusi dalam meningkatkan aktivitas produksi, tetapi juga berperan dalam mengurangi tingkat pengangguran serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Kotler et al., 2022).

Selain itu, industri tekstil dan pakaian jadi juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Kontribusi tersebut mencerminkan peran strategis sektor ini dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional serta memperkuat struktur industri manufaktur. Berdasarkan data PDB Indonesia pada industri tekstil dan pakaian jadi selama periode tahun 2020–2024, terlihat adanya fluktuasi yang cukup tajam, namun secara keseluruhan masih menunjukkan tren peningkatan sebagaimana disajikan pada Gambar 1.1. Garis biru pada gambar tersebut menggambarkan dinamika kenaikan dan penurunan nilai PDB industri tekstil dan pakaian jadi setiap tahunnya, sedangkan garis merah menunjukkan kecenderungan tren pertumbuhan industri secara umum. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun industri menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan permintaan pasar, persaingan global, dan dinamika ekonomi, sektor

tekstil dan pakaian jadi tetap memiliki prospek pertumbuhan yang cukup positif di masa mendatang(M Belitski et al., 2023).



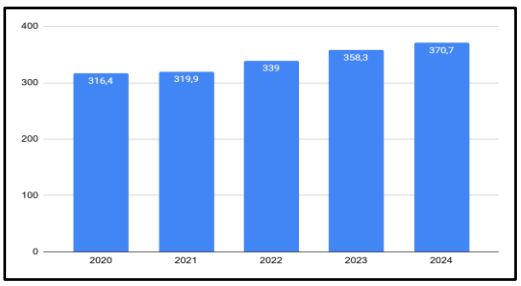
Gambar 1. Produk Domestik Bruto Industri Tekstil dan Pakaian Jadi di Indonesia (2020-2024)
Sumber: Badan Pusat Statistik (2024)

Pada tahun 2020, pandemi Covid-19 memberikan dampak yang signifikan terhadap perekonomian negara. Kebijakan pembatasan aktivitas seperti Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) menghambat proses produksi dan distribusi bisnis. Kondisi ini berdampak pada penurunan permintaan di berbagai industri termasuk industri tekstil dan pakaian jadi yang terjadi penurunan sebesar 6,70% menjadi Rp 186.627 miliar dimana sebelumnya pada tahun 2019 adalah Rp 200.019 miliar. Hal ini terjadi karena adanya penurunan permintaan akibat pandemi Covid-19 dimana terjadi pembatasan aktivitas dan gangguan pada rantai pasok industri, Namun pada tahun 2022, tercatat adanya pemulihan dengan pertumbuhan positif sebesar 11,89% menjadi Rp 201.643 miliar(Athiyah & Darmawan, 2025).

Pemulihan ini kemudian berlanjut sampai dengan tahun 2024 dimana terus mengalami kenaikan yaitu menjadi Rp 218.208 miliar pada tahun 2024. Dengan pertumbuhan ini artinya bahwa industri tekstil dan pakaian jadi di Indonesia memiliki peluang untuk tumbuh lebih besar dan bersaing di pasar jika mampu beradaptasi untuk menghadapi tantangan yang berbeda dan berkembang di lingkungan yang dinamis dan disruptif(T A A Amzul et al., 2024).

Berdasarkan pengeluaran, PDB industri tekstil dan pakaian menunjukkan kenaikan dengan stabil seperti gambar (Gambar 1.2). Pada tahun 2020 tercatat nilai PDB berdasarkan pendekatan pengeluaran adalah Rp 316,4 triliun, pada tahun ini terdapat penurunan sebesar 1,65% dimana pada tahun sebelumnya adalah Rp 321,7 triliun. Namun pada tahun 2021 mulai terjadi pemulihan dengan pertumbuhan sebesar 1,11% menjadi 319,9 triliun. Pertumbuhan ini kemudian berlanjut pada tahun berikutnya sampai dengan tahun 2024 dengan kenaikan 3,46% menjadi 370,7 triliun.

Data ini menunjukkan bahwa permintaan masyarakat domestik dan aktivitas konsumsi di industri tekstil dan pakaian jadi mengalami peningkatan yang stabil. Hal ini dapat mendorong perusahaan untuk meningkatkan produk dan operasional bisnis mereka melalui inovasi untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen di pasar(Alam et al., 2022).

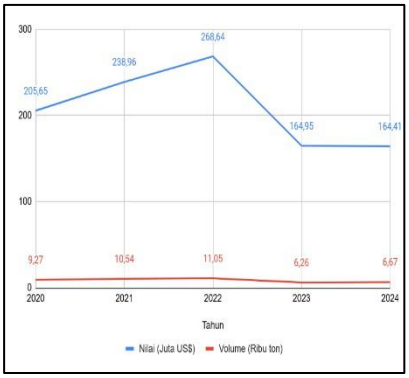


Gambar 2. Produk Domestik Bruto Industri Tekstil dan Pakaian Jadi di Indonesia Menurut Pengeluaran (2020-2024)
Sumber: Badan Pusat Statistik (2025) dan Badan Pusat Statistik (2024)

Fluktuasi dan pemulihan yang terjadi pada industri tekstil dan pakaian jadi mengindikasikan bahwa perusahaan pada industri ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan dan

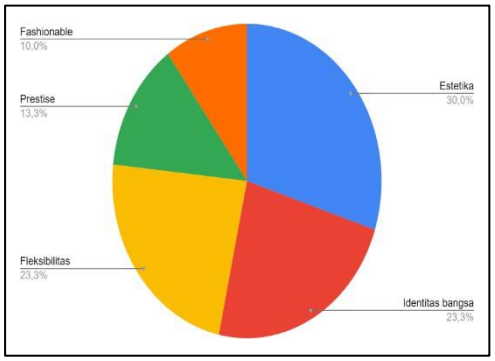
meningkatkan performa bisnisnya. Oleh sebab itu penting bagi bisnis untuk melakukan inovasi demi menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi operasional dan merespons perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis (Amzul et al.,2024).

Sebagai bagian dari industri tekstil dan pakaian jadi, industri batik di Indonesia menghadapi dinamika yang kompleks. Batik merupakan produk budaya kebanggaan dan identitas Indonesia yang memiliki nilai ekonomi dan budaya yang tinggi. Namun, industri batik menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja usaha di tengah persaingan yang ketat dengan produk fesyen lainnya dan perubahan selera konsumen. UMKM memiliki sumber daya yang terbatas sehingga penting bagi para UMKM untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan (Dari & Isfianadewi, 2020). Dalam kondisi keterbatasan tersebut, prinsip *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover* menjadi penting untuk mendorong inovasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja bisnis.



Gambar 1. Nilai Ekspor Batik Indonesia (2020-2024)
Sumber: Mustajab (2025)

Industri batik di Indonesia menunjukkan pola tren yang kompleks pada periode 2020-2024 (Gambar 1.4). Data ekspor batik menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dari 205,65 juta USD di tahun 2020 sampai pada puncaknya sebesar 268,64 juta USD di tahun 2022. Pertumbuhan ini mencerminkan permintaan global yang tinggi terhadap produk batik Indonesia pasca pemulihan ekonomi akibat pandemi Covid-19. Namun setelah tahun 2022, mengalami penurunan yang drastis. Nilai ekspor batik Indonesia turun menjadi 164,41 juta di tahun 2024 dengan volume eksor sebesar 6,67 ton (U Widelska & Krot, 2021).

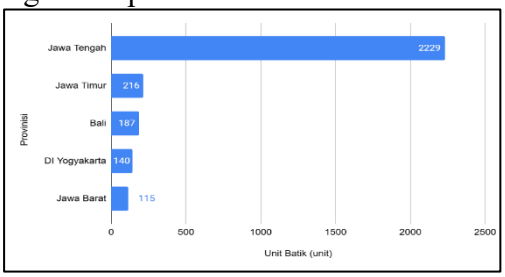


Gambar 2. Alasan Menggunakan batik
Sumber: Sanjaya & Yuwanto (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh (Falisah et al., 2025) mengenai preferensi konsumen dalam menggunakan batik menunjukkan bahwa faktor estetika menjadi faktor utama dengan presentase sebesar 30%. Artinya, konsumen sangat menghargai keindahan visual, desain unik dan nilai artistik yang melekat pada setiap produk fesyen batik dimana menjada daya tarik yang kuat bagi konsumen. Selain estetika terdapat faktor identitas bangsa dengan nilai 23,3% dan fleksibilitas dengan nilai

23,3%. Identitas bangsa menunjukkan bahwa batik memiliki nilai simbolis dan identitas nasional yang kuat di hati konsumen Indonesia. Fleksibilitas menunjukkan bahwa batik praktis dapat digunakan dalam beragam situasi kehidupan sehari-hari.

Penurunan ekspor yang signifikan menunjukkan adanya tantangan eksistensi bagi industri batik di pasar global. Kondisi ini menunjukkan bahwa UMKM batik perlu untuk melakukan adaptasi, inovasi dan meningkatkan daya saing agar dapat berkembang dan bertahan di pasar. Selain itu motivasi konsumen yang beragam dalam menggunakan batik menunjukkan bahwa pentingnya UMKM batik untuk melakukan inovasi terhadap produk batik dengan memperhatikan unsur estetika dan nilai intrinsik untuk meningkatkan permintaan dan relevansi batik (W J Wales et al., 2021).



Gambar 5. Jumlah Unit Batik Berdasarkan Provinsi di Indonesia
Sumber: Goodstats (2024)

Industri batik di Indonesia meunjukkan konsentrasi produksi yang sangat tinggi di Pulai Jawa, khususnya di Jawa Tengah dengan sebanyak 2.229 unit usaha batik (Gambar 1.6). Jawa Timur sebagai provinsi kedua dalam banyaknya unit batik memiliki jumlah unit batik yang signifikan sebanyak 216 unit usaha. Secara kombinasi, kedua provinsi ini menguasai sekitar 84,7% dari total produksi batik lima provinsi di Indonesia yang menunjukkan bahwa kedua provinsi ini menjadi tulang punggung industri batik nasional. Pemilihan UMKM batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah sebagai objek penelitian karena kedua daerah tersebut memiliki produksi jumlah unit batik terbanyak di seluruh Indonesia sehingga secara empiris mempresentasikan pusat aktivitas produksi batik secara nasional.

Dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan penting untuk dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk menyesuaikan dengan diri dengan kebutuhan pasar. Pendekatan ini sejalan dengan perspektif *resourcebased view* (RBV) yang menjelaskan bahwa bisnis penting untuk memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Madhani, 2009). Untuk merancang strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis maka perlu memiliki sumber daya yang memadai. Sumber daya ini mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya (Barney, 1991). Berdasarkan teori RBV, *customer orientation* merupakan sumber yang memenuhi kriteria VRIN yang menungkinkan bisnis untuk berinovasi dan meningkatkan keberhasilan di pasar (Ali *et al.*, 2020; Bekata & Kero, 2024). Sumber pengetahuan internal dan eksternal khususnya peran *knowledge spillover* dari perusahaan lain merupakan sumber pengetahuan eksternal yang berpotensi memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Belitski et al., 2023).

Entrepreneurial Orientation merupakan bagian dari keterampilan manajerial dan memiliki peran sebagai sumber daya yang membantu bisnis dalam memperoleh keunggulan bersaing serta meningkatkan kinerjanya (Dionysus & Arifin, 2020). Dengan demikian, *customer orientation, knowledge spillover* dan *entrepreneurial orientation* merupakan memainkan peran penting untuk mendukung bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan dapat beradaptasi terhadap lingkungan yang bersifat dinamis.

Dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen dan kebutuhan pasar, perusahaan perlu memiliki orientasi yang kuat terhadap pelanggan sebagai dasar untuk membangun strategi yang berfokus pada kebutuhan konsumen. *Customer orientation* artinya bisnis memahami kebutuhan dan keinginan pelanggannya dimana hal ini merupakan masukan yang penting bagi bisnis untuk

melakukan inovasi. Informasi yang didapatkan mengenai pelanggan melalui orientasi pelanggan mengacu pada pengumpulan, pemrosesan dan penyebaran informasi mengenai kebutuhan dan perilaku pelanggan saat ini dan masa yang akan mendatang (Thoumrungroje & Racela, 2022). Inovasi merupakan faktor yang menyatukan perusahaan dengan pelanggan karena melalui inovasi maka memberikan nilai-nilai baru dan merupakan jawaban bagi karakter pelanggan yang bersifat dinamis (Urszula Widelska & Krot, 2021). Melalui pendekatan orientasi pelanggan maka bisnis dapat menciptakan produk yang bernilai dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal tersebut mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian produk tersebut sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja bisnis.

Mengetahui kebutuhan pelanggan, perusahaan juga membutuhkan kemampuan untuk berinovasi, bersifat proaktif dan berani untuk mengambil risiko agar dapat memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan. *Entrepreneurial orientation* dapat mendorong aktivitas inovasi perusahaan melalui proses belajar, menciptakan ide-ide baru, informasi dan memperbaharui proses-proses kerja (Vanessa & Aprilia, 2024). Bisnis yang menerapkan *Entrepreneurial Orientation* menggambarkan entitas dinamis yang siap untuk memanfaatkan peluang bisnis baru dan bersedia untuk menyimpang dari rutinitas yang sering dilakukan sebelumnya dan mengadopsi kombinasi sumber daya baru yang menjanjikan inovasi baru.

Mengetahui kebutuhan pelanggan saja tidaklah cukup untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di lingkungan bisnis yang terus berubah. Perusahaan juga perlu memiliki kemampuan untuk berinovasi, bersikap proaktif, serta berani mengambil risiko agar dapat memanfaatkan peluang yang muncul di pasar. *Entrepreneurial orientation* berperan penting dalam mendorong terciptanya aktivitas inovatif melalui proses pembelajaran berkelanjutan, pengembangan ide-ide baru, pemanfaatan informasi, serta pembaruan sistem dan proses kerja yang lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis (Vanessa & Aprilia, 2024).

Perusahaan yang menerapkan *entrepreneurial orientation* mencerminkan entitas yang dinamis dan visioner, selalu siap menanggapi perubahan serta menangkap peluang bisnis baru dengan cepat. Orientasi ini memungkinkan perusahaan untuk berani keluar dari rutinitas konvensional dan mengadopsi kombinasi sumber daya yang inovatif, sehingga mampu menciptakan nilai tambah serta memperkuat posisi kompetitifnya di pasar. Dengan demikian, *entrepreneurial orientation* tidak hanya berfungsi sebagai pendorong inovasi, tetapi juga sebagai strategi kunci dalam menciptakan organisasi yang tangguh, kreatif, dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan

Perusahaan yang menerapkan *entrepreneurial orientation* mencerminkan entitas yang dinamis, visioner, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang kompleks. Perusahaan semacam ini tidak hanya responsif terhadap peluang baru, tetapi juga secara aktif menciptakan peluang melalui pemikiran inovatif dan tindakan strategis yang berani. Orientasi kewirausahaan mendorong organisasi untuk keluar dari rutinitas konvensional, mengevaluasi kembali praktik lama, serta mengadopsi kombinasi sumber daya dan kapabilitas baru yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Selain itu, *entrepreneurial orientation* memperkuat budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan, di mana kreativitas, eksperimen, dan pengambilan risiko yang terukur menjadi bagian dari proses penciptaan nilai. Dengan demikian, orientasi ini tidak hanya berfungsi sebagai pendorong inovasi, tetapi juga sebagai fondasi strategis dalam membangun perusahaan yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis modern.

Pendekatan berbasis sumber daya pada masa lalu menjelaskan bahwa *entrepreneurial orientation* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan karena dianggap sebagai sumber daya yang bernilai atau mampu menghasilkan sumber daya berharga lainnya.

Selain sumber daya internal, perusahaan juga penting untuk memperoleh pengetahuan dari lingkungan eksternal seperti pengetahuan lintas organisasi. Fenomena ini dikenal sebagai *Knowledge spillover yang* memungkinkan para wirausahawan untuk mengeksplorasi dan belajar dari lingkungan

bisnis mereka dan kemudian mengembangkan keterampilan baru untuk meningkatkan keuntungan dan bisnis *(*Acs *et al.*, 2013; Audretsch & Belitski, 2013; Audretsch et al., 2025). *Knowledge spillover* yang bersifat intra-industri maupun inter-industri terbukti meningkatkan kecenderungan perusahaan untuk berinovasi terutama bagi perusahaan yang memiliki investasi pada R&D. (Audretsch & Belitski, 2022)

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan mengikuti perkembangan teknologi yang pesat, keberhasilan jangka panjang perusahaan ditentukan dalam kemampuan untuk berinovasi. Kemampuan inovasi perusahaan tidak hanya mengacu pada penciptaan ide baru tetapi juga mengubah ide tersebut menjadi suatu hal yang baru yang memberikan nilai tambah bagi stakeholder. *Innovation capabilities* menggambarkan kemampuan untuk mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses dan sistem baru yang dapat memenuhi kepentingan perusahaan dan para pemangku kepentingan (Lerro *et al.*, 2009; Aas & Breunig, 2017). Melalui kemampuan inovasi memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, memenuhi permintaan pelanggan dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Nyoro Wanyoike & Kinyua, 2025).

Dalam menghadapi kondisi keterbatasan sumber daya yang dimiliki UMKM fesyen batik, prinsip *customer orientation, knowledge spillover* dan *entrepreneurial orientation* menjadi penting untuk mendorong inovasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja bisnis. Namun banyak UMKM batik belum mampu untuk mengoptimalkan ketiga prinsip ini untuk meningkatkan *innovation capabilities* dan *firm performance*. Akibatnya hal ini berdampak pada kinerja bisnis UMKM batik yang kurang optimal dimana tercermin pada penurunan ekspor batik dan daya saing yang menurun di pasar global maupun domestik.

Dengan demikian, UMKM fesyen batik di Jawa Tengah dan Jawa Timur menghadapi suatu paradoks yang kompleks. Di satu sisi UMKM fesyen batik penting untuk responsif terhadap perubahan perilaku konsumen, memiliki jiwa kewirausahaan dan memanfaatkan pengetahuan eksternal untuk beradaptasi pada lingkungan yang dinamis. Namun di sisi lain, mereka memiliki sumber daya dan modal yang terbatas yang membuat kemampuan untuk melakukan inovasi dan mengambil risiko menjadi terhambat. Hal ini akhirnya menuntut UMKM fesyen batik untuk menyeimbangkan kebutuhan antara stabilitas dan tuntutan untuk berinovasi dan berorientasi pada pasar agar produknya tetap relevan (Smith et al., 2016).

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah menunjukkan bahwa *customer orientation*, *knowledge spillover* dan *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *firm performance* melalui *Innovation capabilities* namun hasil tersebut belum menunjukkan konsistensi. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kemampuan inovasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Mahmud et al. (2013) menunjukkan bahwa inovasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Prakasa et al. (2022) mengatakan bahwa kapabilitas inovasi tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sebagian besar penelitian sebelumnya meneliti hubungan antara *customer orientation*, *knowledge spillover* dan *entrepreneurial orientation* terhadap *firm performance* secara terpisah, bukan secara simultan dalam satu model penelitian yang komprehensif dimana berfokus pada konteks negara maju atau industri manufaktur umum bukan spesifik pada sektor fesyen batik di Indonesia. Sedangkan batik memiliki karakteristik unik sebagai industri kreativitas namun sumber daya yang dimiliki terbatas dan sangat bergantung pada tren pasar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan mediasi oleh *innovation capabilities* tanpa menggunakan hubungan langsung variabel antara *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover* terhadap *firm performance* karena secara empiris menunjukkan bahwa *innovation capabilities* memainkan peran yang penting sebagai mekanisme yang menghubungkan variabel-variabel tersebut dengan peningkatan *firm performance*. Pendekatan ini sesuai dengan teori RBV dan *dynamic capabilities* yang menekankan bahwa inovasi adalah sumber daya penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi juga merupakan hasil dari akumulasi *knowledge spillover* yang menjadikan inovasi sebagai faktor utama yang berkontribusi secara signifikan terhadap *firm*

performance. Artinya bahwa *knowledge spillover* berperan dalam memberikan *input* yang perlu diproses terlebih dahulu melalui mekanisme inovasi agar dapat menghasilkan *output* yang dapat berdampak pada *firm* performance.

Penelitian yang dilakukan oleh Pusparini et al. (2024) menunjukkan bahwa melalui *innovation capabilities* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap hubungan *entrepreneurial orientation* terhadap *firm performance*. Penelitian lainnya dilakukan oleh Racela & Thoumrungroje (2019) menemukan bahwa pengaruh *customer orientation* terhadap *firm performance* menjadi lebih besar jika dimediasi oleh *innovation capabilities,* karena *customer orientation* menghasilkan pengetahuan mengenai kebutuhan pelanggan yang kemudian digunakan untuk melakukan inovasi sebagai penerapan ide untuk memberikan nilai tambah dalam startegi bisnis dan pencapaian keunggulan kompetitif.

Berdasarkan konteks masalah dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan untuk memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis bagi peningkatan daya saing. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dengan mengintegrasikan tiga variabel strategis (*customer orientation, knowledge spillover* dan *entrepreneurial orientation*) secara simultan dalam satu model serta variabel mediasi *innovation capabilities* yang menjelaskan bagaimana ketiga variabel tersebut ditransformasi untuk meningkatkan *firm performance* yang optimal dalam bisnis. Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi *firm performance* pelaku usaha UMKM batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah melalui peningkatan *innovation capabilities* yang berbasis pada pemahaman lebih baik terhadap pelanggan, pemanfaatan pengetahuan eksternal dan penguatan orientasi kewirausahaan. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi pemilik UMKM batik dalam menyusun strategi pengembangan produk, peningkatan kualitas layanan dan penyesuaian model bisnis agar mampu merespons perubahan preferensi konsumen di lingkungan bisnis yang dinamis

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori yang menguji hubungan kausal antar variabel berdasarkan model penelitian untuk UMKM fesyen di Jawa Timur. Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan distribusi satu atau lebih variabel, tanpa memperhatikan sebab akibat atau hipotesis tertentu (Aggarwal & Ranganathan, 2019). Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengukur dan menggeneralisasikan hasil temuan dari sampel yang dipelajari dari berbagai perspektif (Ghanad, 2023). Desain ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang menguji hipotesis dan mengukur pengaruh antar variabel serta memungkinkan generalisasi hasil pada populasi UMKM fesyen di Jawa Timur. Penelitian ini bersifat non-eksperimen karena tidak terdapat manipulasi variabel dan data dikumpulkan berdasarkan survei.

Identifikasi Variabel

Variabel adalah suatu karakteristik yang nilainya dapat berubah-ubah dari suatu objek atau individu ke lainnya (Kaliyadan & Kulkarni, 2019). Beberapa tipe variabel adalah independen yaitu faktor yang diukur untuk menilai pengaruhnya terhadap variabel lain, variabel dependen yaitu unsur yang diobservasi untuk menentukan dampak dari variabel independen dan variabel mediator sebagai variabel untuk menilai apakah hubungan antara variabel independen dan dependen dapat diperkuat, diperlemah atau diubah (Giri, 2024). Pada penelitian ini terdapat 5 macam variabel, berikut merupakan variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Variabel independen: *Customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover.*
2. Variabel mediasi: *Innovation capabilities.*

3. Variabel dependen: *Firm performance.*

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan mengenai variabel penelitian secara operasional, praktis, dan nyata dalam lingkup objek penelitian sehingga variabel dapat diukur secara empiris (Pakpahan et al., 2021). Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju (Likert, 1932; Budiaji, 2013). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari *customer orientation*, *entrepreneurial orientation*, *knowledge spillover*, *innovation capabilities*, dan firm performance.

Customer orientation merupakan sikap atau strategi UMKM batik dalam menempatkan kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai prinsip utama dalam menjalankan bisnis. Variabel ini menggambarkan kemampuan UMKM dalam merespons kebutuhan pelanggan secara cepat, memandang pelanggan sebagai aset berharga yang memberikan nilai bagi usaha, serta melakukan pemantauan terhadap kebutuhan dan ekspektasi pelanggan secara berkelanjutan. Selain itu, customer orientation juga tercermin dari upaya UMKM dalam mempertahankan loyalitas pelanggan, menjadikan kebutuhan pelanggan sebagai sumber inspirasi inovasi produk, serta melibatkan pelanggan dalam proses penciptaan nilai melalui umpan balik atau kolaborasi (Widelska & Krot, 2021).

Entrepreneurial orientation mengacu pada kecenderungan UMKM untuk berperilaku inovatif, proaktif, kompetitif, dan berani mengambil risiko dalam menjalankan bisnis. Variabel ini menunjukkan kemampuan UMKM dalam menciptakan inovasi, mendorong kreativitas karyawan melalui lingkungan kerja yang mendukung, serta mengambil inisiatif untuk mencari peluang pasar baru sebelum pesaing. Selain itu, entrepreneurial orientation juga mencerminkan kesediaan UMKM dalam mengambil keputusan berisiko, kemampuan bersaing melalui strategi dan keunggulan produk atau layanan, serta tingkat kemandirian dalam pengambilan keputusan bisnis (Macaganda & Sulayon, 2023; Alam et al., 2022; Almeida et al., 2019).

Knowledge spillover merupakan proses dimana UMKM memperoleh, menyerap, dan memanfaatkan pengetahuan baik dari sumber internal maupun eksternal untuk meningkatkan kreativitas dan kemampuan inovasi usaha. Variabel ini mencerminkan keaktifan UMKM dalam mencari informasi terkait tren dan teknologi terbaru dari lingkungan eksternal seperti pameran, media, maupun pelaku usaha lain. Selain itu, knowledge spillover juga menggambarkan kemampuan UMKM dalam mengembangkan pengetahuan melalui penelitian dan pengembangan internal, berpartisipasi dalam proyek riset bersama pihak eksternal, serta mengikuti pelatihan atau seminar untuk meningkatkan pengetahuan usaha. Variabel ini juga menilai kemampuan UMKM dalam membangun jaringan relasi bisnis serta mengimplementasikan hasil riset menjadi inovasi usaha (Prado-Gascó et al., 2020; Ferreira et al., 2024).

Innovation capabilities merupakan kemampuan UMKM dalam menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan inovasi dalam berbagai aspek usaha guna menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis. Variabel ini mencerminkan kemampuan UMKM dalam merancang dan meluncurkan produk atau jasa baru sesuai kebutuhan pasar, mengembangkan desain produk agar memiliki nilai tambah, serta menghasilkan produk dengan tingkat kebaruan yang tinggi. Innovation capabilities juga terlihat dari kemampuan meningkatkan efisiensi proses produksi, distribusi, maupun pelayanan, serta kemampuan mengembangkan strategi inovatif untuk memperluas jangkauan pasar. Selain itu, variabel ini juga mencerminkan upaya UMKM dalam membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, memanfaatkan jaringan kerja sama eksternal, merespons perubahan lingkungan bisnis secara proaktif, serta mengubah ide inovatif menjadi produk yang siap dipasarkan secara cepat (Bekata & Kero, 2025; Moreira et al., 2024; Ferreira et al., 2024).

Firm performance merupakan hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan yang mencerminkan keberhasilan operasional dan strategi bisnis yang dijalankan. Variabel ini menggambarkan pertumbuhan penjualan, perubahan volume permintaan terhadap produk atau jasa, serta pencapaian pangsa pasar, jumlah pelanggan loyal, dan ekspansi pasar baru. Selain itu, firm performance juga mencerminkan kondisi keuangan usaha yang dapat dilihat dari tingkat profitabilitas dan efisiensi biaya, serta keberhasilan UMKM dalam mengkomersialkan inovasi baru yang memberikan dampak terhadap pertumbuhan bisnis (Bekata & Kero, 2025; Ferreira et al., 2024; Latifi et al., 2021; Selvam et al., 2016).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersifat kuantitatif. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan oleh peneliti itu sendiri (Ajayi, 2025). Data primer diperoleh langsung dari pemilik UMKM fesyen di Jawa Timur. Sumber data adalah para pemilik UMKM fesyen di Jawa Timur yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terstruktur berdasarkan indikator variabel dalam penelitian. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring dengan menggunakan *Google-form* yang diberikan secara langsung kepada pelaku UMKM fesyen di seluruh Jawa Timur.

Populasi, Sampel dan Teknik Penetapan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari objek yang memiliki informasi yang dicari oleh peneliti dan merupakan dasar untuk membuat kesimpulan (Malhotra, 2020). Sampel adalah bagian dari populasi yang telah dipilih baik berupa individu atau kelompok dengan jenis tujuan penelitian tertentu (Makwana et al., 2023). Terdapat 2 tipe teknik penetapan sampel yaitu *probability sampling* and *non-probability sampling* (Omair, 2014; Tyrer & Heyman, 2016; Hossan et al., 2023).

Tabel 1. Jumlah Usaha MKM dan Besar di Jawa Tengah dan Jawa Timur

No	Provinisi	Mikro, kecil dan menengah	Besar	Total
1	Jawa Tengah	2.191	108	2.299
2	Jawa Timur	176	40	216

Sumber: Databoks (2022)

Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku UMKM fesyen batik yang berlokasi di provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah dimana terdapat sebanyak 2.367 unit. Pemilihan responden UMKM batik di Jawa Tengah dan Jawa Timur karena pusat produksi batik terbesar berada di Jawa Tengah sebagai tempat produksi batik terbanyak di seluruh Indonesia dan Jawa Timur sebagai tempat produksi batik terbanyak kedua sehingga temuan yang dihasilkan dapat memberikan praktik strategis pelaku usaha UMKM batik (Tabel 1). Selain itu pemilik usaha UMKM batik dipilih karena pemilik merupakan pengambil keputusan utama yang menentukan strategi bisnis dan memiliki akses penuh terhadap kinerja bisnis.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling* yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria pada penelitian. Penggunaan *purposive sampling* pada penelitian digunakan untuk menyeleksi UMKM batik agar sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam penelitian sehingga sampel yang dipilih relevan dengan tujuan analisis hubungan antara variabel. Penentuan sampel dalam penelitian kuantitatif dapat menggunakan beberapa pendekatan seperti *rule of thumb,* yaitu dengan menentukan rasio sampel terhadap indikator dimana jumlah sampel merupakan minimal 5

hingga 10 responden untuk setiap indikator yang digunakan dalam penelitian (Hair et al., 2010). Dalam penelitian ini terdapat 28 indikator maka dengan menggunakan pendekatan *rule of thumb*, ukuran sampel adalah sebanyak minimal 196 responden. Berikut kriteria responden pada penelitian:

1. Memiliki usaha bisnis UMKM di bidang fesyen batik.
2. Berdiri lebih dari 2 tahun untuk memastikan bisnis telah melalui fase awal yaitu perkenalan.
3. Beroperasi di provinsi Jawa Timur atau Jawa Tengah.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan reknik analisis PLS-SEM (*Partial Least Square*) dengan *software* SmartPLS 03. SEM-PLS berfungsi menguji hubungan anatar variabel yang saling terkait secara bersamaan dalam model kompleks dengan banyak konstruk dan indikator (Rahadi, 2023). Model PLS-SEM terdiri dari 2 elemen yaitu model struktural dan pengukuran. Model struktural (*inner model*) yang menghubungkan konstruk-konstruk dalam lingkaran atau oval serta menampilkan hubungan antar konstruk. Model pengukuran (*outer model*) menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel indikator dalam bentuk persegi panjang (Jöreskog & Wold, 1982; Chin et al., 2020; Hair et al., 2021).

Model Pengukuran (Outer Model)

Pada *outer model* pada SEM-PLS terdapat 2 pengujian yaitu uji validitas dan uji reabilitas. Berikut merupakan penjelasan mengenai pengujian tersebut (Rahadi, 2023):

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah instrumen atau indikator yang digunakan dalam penelitian dapat menggambarkan suatu variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam SEM-PLS terdapat 2 macam tes validitas yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen menekankan pada sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk memiliki kolerasi yang tinggi. Kriteria validitas konvergen yang baik jika nilai *loading* faktor > 0,7 untuk penelitian konfimatori atau > 0,6 untuk penelitian eksploratori. Ukuran lain yang dapat digunakan adalah *average variance extracted* (AVE) dengan nilai ideal > 0,5. Validitas diskriminan memastikan bahwa indikator dari konstruk yang berbeda tidak saling berkolerasi tinggi. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap faktor yaitu untuk setiap variabel dengan nilai > 0,7. Cara lain untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan melihat perbandingan antara akar kuadrat AVE tiap konstruk dengan kolerasi antar konstruk, dimana kuadrat AVE harus lebih tinggi dibandingkan kolerasi antar konstruk. Rumus pengukuran AVE adalah sebagai berikut:

$$\text{AVE} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{\sum \lambda_i{}^2 \sum_i var\ (\varepsilon_i)}$$

Keterangan:

λ_i = Faktor loading

$\lambda_i = 1 - var\ (\varepsilon_i)$

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi, ketelitian dan ketepatan instrumen dalam menukur konstruk. Dalam SEM-PLS, reabilitas konstruk dinilai melalui *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR). Suatu konstruk dapat dikatakn reliabel jika *cronbach's alpha* >0,7 untuk penelitian konfirmatori dan 0,6 untuk penelitian eksploratori. Sedangan CR dianggap baik jika >0,7 untuk penelitian konfirmatori dan berada pada rentang 0,6-0,7 untuk penelitian eksploratori. Rumus pengukuran CR:

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var\ (\varepsilon_i)}$$

Model Struktural (Inner Model

Inner model dapat dilakukan dilakukan melalui beberapa kriteria sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2015):

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var\ (\varepsilon_i)}$$

1. Nilai *R-Square* (R2)
   Nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel dependen. Model ini dikatakan kuat jika *R-Square* sebesar 0,75, sedang jika sebesar 0,50 dan lemah jika nilainya sebesar 0,25.
2. Ukuran Efek (f2)
   Nilai f2 dalam *inner model* digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten dalam model. Efek dikategorikan kuat bila f2 = 0,35, sedang jika f2 = 0,15 dan lemah jika nilai f2 = 0,02.
3. Uji Q2 Relevansi Prediktif (Q2)
   Uji Q2 digunakan untuk menilai sejauh mana model mampu memprediksi nilai observasi. Nilai Q2 > 0 menunjukkan adanya kemampuan prediktif sedangkan Q2 < 0 menunjukkan bahwa model tidak memiliki relevansi prefiktif. Secara umum, Q2 = 0,02 menunujjan kemampuan prediktif lemah, sedang jika nilai Q2 = 0,15 dan lemah jika Q2 = 0,35. Pengukuran nilai Q2 sebagi berikut

$$Q^2 = \frac{Q^2 included - Q^2 excluded}{1 - Q^2 included}$$

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam SEM-PLS, uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai nilai t-statistik dengan t-tabel. Hubungan ini dinyatakan signifikan bila *nilai t-statistik* > 1,96 (Abdillah & Hartono, 2015).

Dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu *innovation capabilities*, maka dilakukan tiga tahap pengujian mediasi (Ghozali & Latan, 2015):

1. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dimana hasil dikatakan signifikan jika t > 1,96.
2. Model kedua menuji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel mediasi (M) dimana hasil dikatakan signifikan jika t > 1,96.
3. Model ketiga menguji variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M). Efek variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) diharapkan tidak signifikan, sedangkan efek variebel mediasi (M) terhadap Y harus signifikan dengan t > 1,96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pelaku usaha UMKM batik yang berlokasi di Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah. Pemilihan kedua wilayah tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa daerah tersebut merupakan sentra produksi batik yang memiliki perkembangan industri kreatif yang cukup pesat, sehingga relevan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja usaha. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan aplikasi Google Form kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Metode pengumpulan data secara daring dipilih untuk mempermudah jangkauan responden, meningkatkan efisiensi waktu, serta memungkinkan pengumpulan data dalam jumlah yang lebih luas.

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diperoleh sebanyak 321 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Namun, setelah dilakukan proses seleksi dan penyaringan data sesuai dengan kriteria sampel yang telah ditetapkan pada bagian metode penelitian, terdapat 62 responden yang tidak memenuhi persyaratan, sehingga tidak dapat digunakan dalam proses analisis data. Dengan demikian, jumlah responden yang memenuhi kriteria dan digunakan sebagai data penelitian adalah sebanyak 259 responden. Data yang telah memenuhi kriteria tersebut selanjutnya diolah menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS), yang dinilai sesuai untuk menganalisis hubungan antar variabel laten serta menguji model penelitian secara simultan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan lama usaha berdiri, omzet penjualan per tahun (perkiraan), dan lokasi usaha sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.1. Berdasarkan lama usaha, mayoritas responden memiliki usaha yang telah beroperasi selama 2 hingga 5 tahun dengan jumlah sebanyak 212 responden atau sebesar 81,9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori usaha yang sedang berkembang dan masih berada pada tahap pertumbuhan bisnis.

Ditinjau dari omzet penjualan per tahun, sebagian besar responden berada pada kategori omzet kurang dari atau sama dengan Rp 300 juta, yaitu sebanyak 205 responden atau sebesar 79,2%, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden termasuk dalam kategori usaha mikro dan kecil. Sementara itu, berdasarkan lokasi usaha, responden penelitian didominasi oleh pelaku UMKM batik yang berasal dari Jawa Tengah dengan jumlah sebanyak 172 responden atau sebesar 66,4%, sedangkan sisanya berasal dari Jawa Timur. Dominasi responden dari Jawa Tengah menunjukkan bahwa wilayah tersebut memiliki jumlah pelaku usaha batik yang relatif lebih banyak dan aktif berpartisipasi dalam penelitian ini.

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah responden	Persentase (%)
Lama usaha berdiri	2 – 5 Tahun	212	81,9
	> 5 Tahun	47	18.1
Omzet penjualan	≤ Rp 300 juta	205	79,2
	Rp 300 juta - Rp 2,5 miliar	51	19,7
	Rp 2,5 miliar - Rp 50 miliar	3	1,2
Lokasi Usaha	Jawa Tengah	172	66,4
	Jawa Timur	87	33,6

Sumber: Data Diolah (2026)

Deskripsi Data

Tabel 3. Tabel Interval Penilaian

Interval	Kriteria setiap variabel
1,00-1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81-2,60	Tidak Setuju
2,61-3,40	Netral
3,41-4,20	Setuju
4,21-5,00	Sangat Setuju

Sumber: Data Diolah (2026)

Pengukuran variabel pada penelitian dengan menggunakan skala likert dapat dianalisis secara deskriptif menggunakan nilai rata-rata (mean). Penentuan kategori pada penelitian dapat dilakukan berdasarkan interval kelas yang dihitung menggunakan rumus (Sugiyono, 2013).

$$Interval = \frac{skor\ tertinggi - skor\ terendah}{Jumlah}$$

Statistik Deskriptif Variabel *Customer Orientation*

Berdasarkan data deskriptif dapat diketahui bahwa *customer orientation* memiliki nilai *mean* 3,131 yang menunjukkan bahwa responden secara netral bahwa *customer orientation* dalam UMKM batik dapat meningkatkan *innovation capabilities.* Nilai *mean* tertinggi diwakili oleh pernyataan pada CO3 dengan pertanyaan "Saya mampu menjaga loyalitas dan hubungan baik dengan pelanggan saya daripada mencari pelanggan baru". *Mean* terendah pada *customer orientation* adalah pada pernyataan CO6 dengan pertanyaan "Saya melibatkan pelanggan dalam proses penciptaan nilai produk batik (Umpan balik, konsultasi ide atau kerjasama)" pada nilai 2,869 yang masuk pada kategori netral. Hasil menunjukkan bahwa mesikpun pelaku UMKM batik telah mampu memahami kebutuhan pelanggan dengan baik, keterlibatan pelanggan dalam proses pengembangan batik belum optimal. Secara keseluruhan, dimensi *customer orientation* berada pada kategori netral dengan kecenderungan positif yang menunjukkan bahwa *customer orientation* memiliki nilai cukup baik namun memerlukan peningkatan untuk mncapai kemampuan inovasi yang maksimal.

Tabel 4. *Mean* Variabel *Customer Orientation*

	Pertanyaan	*Mean*	*Standard Deviation*	Keterangan
CO1	Saya menganggap pelanggan sebagai aset berharga dibandingkan sekedar stakeholder	3,332	1,478	Netral
CO2	Saya secara aktif memonitor kebutuhan serta harapan pelanggan dalam menjalankan bisnis	2,892	1,354	Netral
CO3	Saya mampu menjaga loyalitas dan hubungan baik dengan pelanggan saya daripada mencari pelanggan baru	3,448	1,344	Setuju
CO4	Saya selalu berusaha merespons permintaan atau perubahan kebutuhan pelanggan dengan cepat	3,008	1,285	Netral
CO5	Saya memastikan bahwa kebutuhan dan pelanggan saya menjadi sumber inspirasi utama untuk mengembangkan batik.	3,236	1,25	Netral
CO6	Saya melibatkan pelanggan dalam proses penciptaan nilai produk batik (Umpan balik, konsultasi ide atau kerjasama)	2,869	1,257	Netral
	Total rata-rata	**3,131**	**1,328**	**Netral**

Sumber: Data Diolah (2026)

Statistik Deskriptif Variabel *Entrepreneurial Orientation*

Data deskriptif menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki nilai mean 3,006 yang menunjukkan bahwa responden penelitian memiliki persepsi netral terhadap *entrepreneurial orientation* dalam meningkatkan *innovation capabilities.* Nilai mean tertinggi diwakili oleh pernyataan pada EO6 yaitu 3,320 dengan pertanyaan "Saya memberikan kebebasan pada karyawan untuk menyampaikan ide-ide untuk dikelola.". *Mean* terendah terdapat pada pernyataan EO2 dengan pertanyaan "Lingkungan kerja di usaha saya mendorong dan mendukung kreativitas." pada nilai 2,857. Hasil menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* pelaku UMKM batik berada pada tingkat netral. Artinya bahwa mereka telah memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru namun lingkungan kurang mendukung kreativitas.

Tabel 5. Mean Variabel Entrepreneurial Orientation

	Pertanyaan	*Mean*	*Standard Deviation*	Keterangan
EO1	Ide inovasi yang diterapkan di usaha saya relevan dengan kebutuhan pasar dan tren saat ini.	3,317	1,414	Netral

EO2	Lingkungan kerja di usaha saya mendorong dan mendukung kreativitas.	2,857	1,395	Netral
EO3	Saya selalu berinisiatif dalam mencari peluang pada pasar sebelum pesaing melakukannya (segmen pelanggan, lokasi atau kebutuhan).	2,888	1,242	Netral
EO4	Saya berani mengambil risiko untuk peluang keuntungan yang lebih besar dan pertumbuhan bisnis saya.	2,907	1,282	Netral
EO6	Saya memberikan kebebasan pada karyawan untuk menyampaikan ide-ide untuk dikelola.	3,32	1,33	Netral
	Total rata-rata	**3,058**	**1,333**	**Netral**

Sumber: Data Diolah (2026)

Statistik Deskriptif Variabel *Knowledge Spillover*

Data deskriptif menunjukkan bahwa *knowledge spillover* memiliki nilai *mean* 2,885, artinya bahwa responden secara netral cenderung rendah terhadap praktik *knowledge spillover* dalam meningkatkan *innovation capabilities*. Nilai *mean* tertinggi pada variabel *knowledge spillover* terdapat pada KS6 dengan pertanyaan "Saya menerapkan hasil riset atau pengetahuan baru untuk mengembangkan inovasi batik atau proses pembuatan batik." dengan nilai 3,124. *Mean* terendah terletak pada KS1 "Saya secara aktif mengalokasikan dana atau sumber daya untuk mencari dan mengakuisisi pengetahuan eksternal dari berbagai sumber." dengan nilai 2,795 dan termasuk pada kategori tidak setuju. Hasil menunjukkan bahwa meskipun pelaku UMKM batik cukup mampu menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pihak lain, namun alokasi dana untuk mencari dan mengakuisisi pengetahuan eksternal masih sangat rendah.

Tabel 6. *Mean* Variabel *Knowledge Spillover*

	Pertanyaan	*Mean*	*Standard Deviation*	Keterangan
KS 1	Saya secara aktif mengalokasikan dana atau sumber daya untuk mencari dan mengakuisisi pengetahuan eksternal dari berbagai sumber.	2,795	1,179	Netral
KS 2	Saya telah menginvestasikan sumber daya untuk melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D) dalam usaha saya.	2,946	1,266	Netral
KS 4	Saya secara rutin berpartisipasi dalam kegiatan workshop/seminar/pelatihan yang berkaitan dengan usaha saya	3,05	1,262	Netral
KS 5	Saya membangun jaringan profesional dengan pelaku bisnis lain atau komunitas industri	2,903	1,325	Netral
KS 6	Saya menerapkan hasil riset atau pengetahuan baru untuk mengembangkan inovasi batik atau proses pembuatan batik.	3,124	1,252	Netral
	Total rata-rata	**2,964**	**1,257**	**Netral**

Sumber: Data Diolah (2026)

Statistik Deskriptif Variabel *Innovation Capabilities*

Berdasarkan data deskriptif menunjukkan bahwa *innovation capabilities* memiliki nilai *mean* 3,021 yang menunjukkan bahwa responden penelitian memiliki persepsi netral terhadap *innovation capabilities* untuk meningkatkan *firm performance*. Nilai *mean* tertinggi terdapat pada IC1 dengan pertanyaan "Saya mampu memperkenalkan atau meningkatkan batik baru dalam usaha saya." yaitu 3,290. *Mean* terendah pada variabel *innovation capabilities* terdapat pada IC8 "Saya mampu mengidentifikasi dan menciptakan peluang baru bagi pelanggan" dengan nilai 2,826. Hasil menunjukkan bahwa pelaku usaha telah memiliki kemampuan untuk

mengembangkan produk batik baru, namun indentifikasi terhadap peluang baru bagi pelanggan masih rendah.

Tabel 7. Mean Variabel Innovation Capabilities

	Pertanyaan	*Mean*	*Standard Deviation*	Keterangan
IC1	Saya mampu memperkenalkan atau meningkatkan batik baru dalam usaha saya.	3,29	1,377	Netral
IC2	Saya mampu mengembangkan desain batik lebih baik dari sebelumnya.	3,008	1,309	Netral
IC3	Batik baru yang dikembangkan memiliki tingkat kebaruan yang tinggi. (novelty)	3,031	1,285	Netral
IC 4	Saya mampu memperbaiki dan mengoptimalkan sistem operasional dalam usaha saya	3,282	1,373	Netral
IC 5	Sata telah mengembangkan inovasi dalam teknik dan metode pemasaran saya dalam 2 tahun terakhir.	3,054	1,272	Netral
IC 7	Saya mampu untuk berkolaborasi dengan pihak eksternal untuk berinovasi (misalnya: pemasok atau pelanggan)	3,239	1,302	Netral
IC 8	Saya mampu mengidentifikasi dan menciptakan peluang baru bagi pelanggan	2,826	1,168	Netral
IC 9	Saya mampu mengkomersialisasikan ide dengan cepat.	3,104	1,339	Netral
	Total rata-rata	**3,101**	**1,291**	**Netral**

Sumber: Data Diolah (2026)

Statistik Deskriptif Variabel *Firm Performance*

Berdasarkan data deskriptif dapat diketahui bahwa firm performance memiliki nilai mean sebesar 3,052, yang menunjukkan bahwa responden penelitian cenderung memiliki persepsi netral terhadap kinerja bisnis yang mereka jalankan. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa para pelaku UMKM batik menilai kinerja usahanya berada pada kondisi yang cukup stabil, namun belum menunjukkan tingkat pencapaian yang optimal. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar pelaku usaha masih menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan daya saing serta memperluas pangsa pasar produknya.

Nilai mean tertinggi ditunjukkan oleh indikator FP5 yaitu *"Saya telah meluncurkan produk baru dalam 2 tahun terakhir"* dengan nilai sebesar 3,324. Nilai ini masih berada dalam kategori netral, namun cenderung mendekati kategori setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian pelaku UMKM batik telah berupaya melakukan inovasi produk sebagai strategi untuk mempertahankan eksistensi usaha di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Inovasi produk menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan nilai tambah produk batik, baik melalui pengembangan motif, variasi desain, maupun penyesuaian produk dengan tren pasar dan selera konsumen.

Sementara itu, nilai mean terendah terdapat pada indikator FP2 yaitu *"Saya mengalami peningkatan permintaan terhadap produk batik saya dalam 2 tahun terakhir"* dengan nilai sebesar 2,819 yang masih berada pada kategori netral, namun menunjukkan kecenderungan mendekati ketidaksetujuan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian pelaku UMKM batik belum merasakan peningkatan permintaan yang signifikan terhadap produknya. Fluktuasi permintaan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan tren pasar, tingkat daya beli konsumen, persaingan produk sejenis, serta keterbatasan strategi pemasaran yang dilakukan oleh pelaku usaha.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan pelaku UMKM batik relatif menunjukkan stabilitas yang cukup baik, khususnya dalam menjaga keberlangsungan usaha. Namun demikian, pertumbuhan keuntungan yang berkelanjutan belum sepenuhnya tercapai. Kondisi ini disebabkan oleh ketidakstabilan permintaan pasar yang

berimplikasi pada tingkat penjualan dan pendapatan usaha. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan strategi inovasi, penguatan pemasaran digital, serta peningkatan orientasi pasar agar pelaku UMKM batik mampu meningkatkan kinerja usahanya secara lebih optimal dan berkelanjutan.

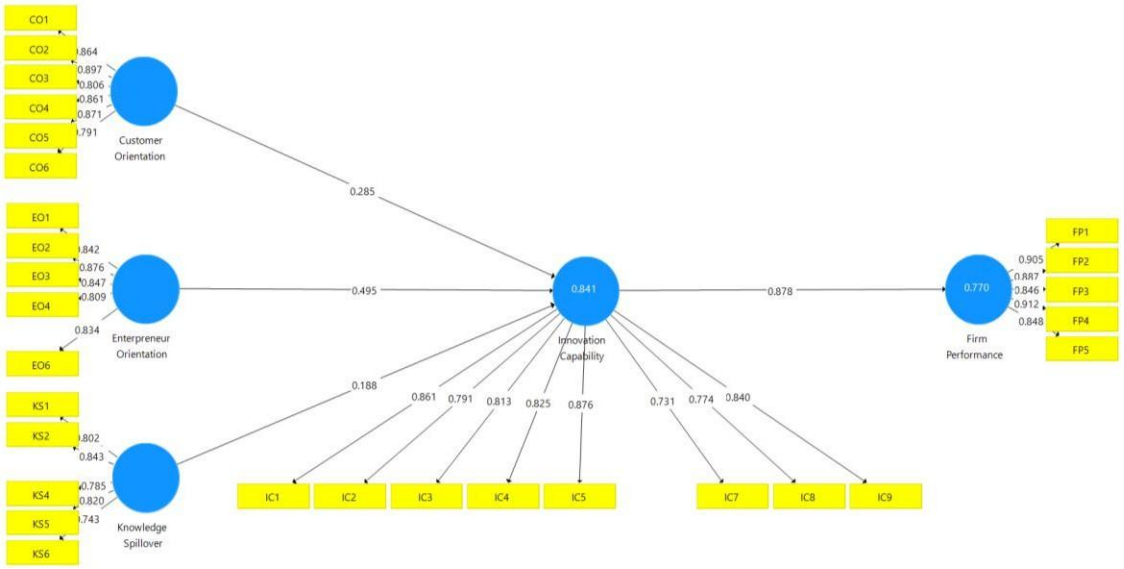
Tabel 8. *Mean* Variabel *Firm Performance*

	Pertanyaan	*Mean*	*Standard Deviation*	Keterangan
FP 1	Saya mengalami peningkatan, volume penjualan dalam 2 tahun terakhir.	2,965	1,357	Netral
FP 2	Saya mengalami peningkatan permintaan terhadap produk batik saya dalam 2 tahun terakhir.	2,819	1,313	Netral
FP 3	Batik saya semakin dikenal di segmen pasar yang saya bidik.	2,934	1,217	Netral
FP 4	Usaha saya mengalami peningkatan laba dalam 2 tahun terakhir.	3,216	1,361	Netral
FP 5	Saya telah meluncurkan produk baru dalam 2 tahun terakhir.	3,324	1,377	Netral
	Total rata-rata	**3,052**	**1,325**	**Netral**

Sumber: Data Diolah (2026)

Hasil Analisis Data

Outer Model



Gambar 6. *Outer Model*
Sumber: Data Diolah (2026)

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Dalam penelitian, nilai faktor *outer loading* adalah lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE adalah lebih besar dari 0,5 maka indikator dianggap memenuhi validitas konvergen. Pada penelitian ini indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7, namun terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi syarat seperti EO5, IC6 dan KS3.

Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Dalam penelitian, nilai faktor *outer loading* adalah lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE adalah lebih besar dari 0,5 maka indikator dianggap memenuhi validitas konvergen. Pada penelitian ini indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7, namun terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi syarat seperti EO5, IC6 dan KS3.

Tabel 9. Uji Validitas Konvergen

	Customer Orientation	*Enterpreneur Orientation*	*Firm Performance*	*Innovation Capability*	*Knowledge Spillover*
CO1	0.864				
CO2	0.897				
CO3	0.806				
CO4	0.861				
CO5	0.871				
CO6	0.791				
EO1		0.842			
EO2		0.876			
EO3		0.847			
EO4		0.809			
EO6		0.834			
FP1			0.905		
FP2			0.887		
FP3			0.846		
FP4			0.912		
FP5			0.848		
IC1				0.861	
IC2				0.791	
IC3				0.813	
IC4				0.825	
IC5				0.876	
IC7				0.731	
IC8				0.774	
IC9				0.840	
KS1					0.802
KS2					0.843
KS4					0.785
KS5					0.820
KS6					0.743

Sumber: Data Diolah (2026)

Validitas konvergen juga dapat duji dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian AVE pada penelitian ini telah memenuhi persyaratan yaitu nilai lebih besar dari 0,5. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa setiap variabel valid.

Tabel 10. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	Keterangan
Customer Orientation	0.721	Valid
Enterpreneur Orientation	0.709	Valid
Firm Performance	0.774	Valid
Innovation Capability	0.664	Valid
Knowledge Spillover	0.639	Valid

Sumber: Data Diolah (2026)

Uji Validitas Diskriminan

SEM-PLS selain melakukan uji validitas konvergen juga terdapat uji validitas diskriminan berdasarkan nilai *Fornell Larcker* (Tabel 4.10). Berdasarkan hasil analisis Fornell Larcker didapatkan bahwa secara keseluruhan semua konstruk meunjukkan akar kuadrat AVE yang memadai. Namun terdapat beberapa nilai kolerasi antara konstruk memiliki hubungan

lebih besar, seperti *Customer orientation* dengan *entrepreneurial orientation* (0.886), *entrepreneurial orientation* dengan *innovation capabilities* (0.898) dan *innovation capabilities* dengan *firm performance* (0,878) masih dapat diterima.

Tabel 11. ***Fornell Larcker***

	Customer Orientation	***Enterpreneur Orientation***	***Firm Performance***	***Innovation Capabilities***	***Knowledge Spillover***
Customer Orientation	**0.849**				
Enterpreneur Orientation	0.886	**0.842**			
Firm Performance	0.822	0.873	**0.880**		
Innovation Capabilities	0.864	0.898	0.878	**0.815**	
Knowledge Spillover	0.750	0.803	0.782	0.799	**0.799**

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil *cross loading* dapat diketahui bahwa nilai kolerasi indikator terhadap variabel masing-masing memiliki nilai yang paling tinggi. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat untuk uji validitas diskriminan.

Tabel 12. ***Cross Loading***

	Customer Orientation	***Enterpreneur Orientation***	***Firm Performance***	***Innovation Capability***	***Knowledge Spillover***
CO1	**0.864**	0.761	0.694	0.781	0.604
CO2	**0.897**	0.798	0.767	0.767	0.714
CO3	**0.806**	0.719	0.650	0.724	0.596
CO4	**0.861**	0.770	0.701	0.708	0.592
CO5	**0.871**	0.734	0.712	0.739	0.675
CO6	**0.791**	0.732	0.661	0.677	0.638
EO1	0.826	**0.842**	0.723	0.818	0.651
EO2	0.768	**0.876**	0.755	0.764	0.695
EO3	0.713	**0.847**	0.707	0.719	0.672
EO4	0.644	**0.809**	0.701	0.650	0.642
EO6	0.757	**0.834**	0.782	0.807	0.716
FP1	0.786	0.823	**0.905**	0.809	0.736
FP2	0.724	0.767	**0.887**	0.746	0.683
FP3	0.637	0.703	**0.846**	0.681	0.653
FP4	0.698	0.764	**0.912**	0.786	0.699
FP5	0.758	0.772	**0.848**	0.823	0.665
IC1	0.766	0.788	0.732	**0.861**	0.671
IC2	0.680	0.711	0.701	**0.791**	0.655
IC3	0.673	0.722	0.672	**0.813**	0.544
IC4	0.719	0.720	0.701	**0.825**	0.607
IC5	0.744	0.768	0.764	**0.876**	0.684
IC7	0.621	0.642	0.672	**0.731**	0.682
IC8	0.667	0.726	0.719	**0.774**	0.667
IC9	0.754	0.771	0.751	**0.840**	0.695
KS1	0.610	0.637	0.662	0.626	**0.802**
KS2	0.641	0.710	0.678	0.693	**0.843**

KS4	0.605	0.632	0.590	0.604	**0.785**
KS5	0.585	0.648	0.614	0.604	**0.820**
KS6	0.554	0.577	0.575	0.657	**0.743**

Sumber: Data Diolah (2026)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) digunakan untuk menilai tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk, dimana suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Sementara itu, Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk dengan mempertimbangkan kontribusi masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten, dan suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila memiliki nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,70.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang telah memenuhi batas minimum yang disyaratkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara konsisten dan stabil dalam berbagai kondisi pengukuran. Nilai reliabilitas yang baik juga mencerminkan bahwa setiap item pernyataan dalam instrumen penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dalam merepresentasikan variabel yang diteliti.

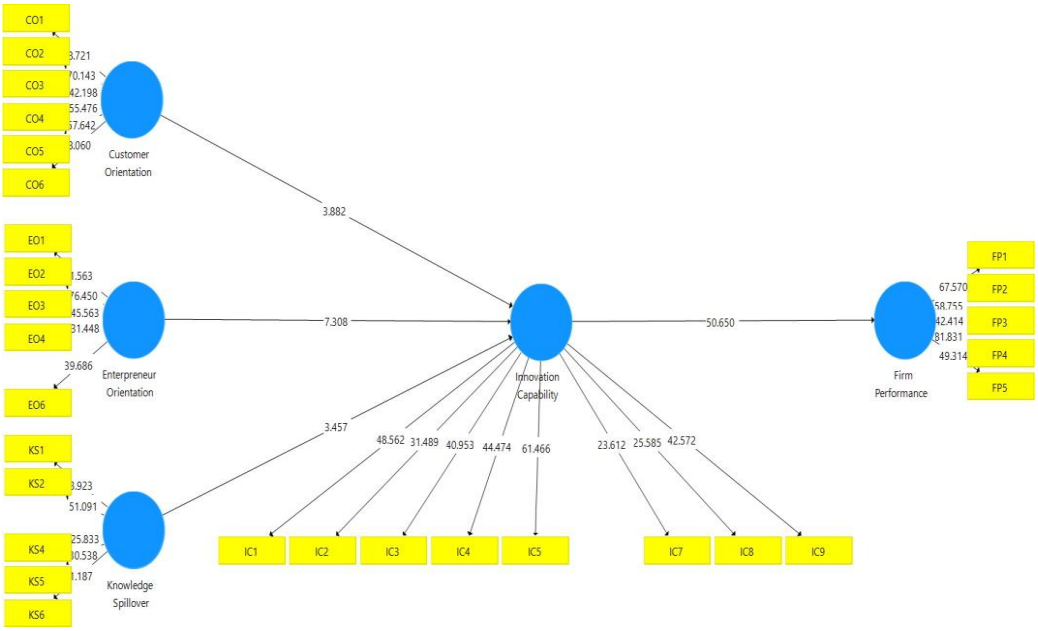
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut pada model struktural **SEM-PLS**. Keandalan instrumen penelitian ini juga mengindikasikan bahwa data yang diperoleh memiliki tingkat kepercayaan yang baik sehingga mampu merepresentasikan kondisi sebenarnya pada objek penelitian. Selain itu, terpenuhinya kriteria reliabilitas menunjukkan bahwa kesalahan pengukuran dapat diminimalkan, sehingga hasil analisis yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat akurasi yang lebih tinggi dan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kesimpulan penelitian secara lebih objektif dan ilmiah. Dengan reliabilitas yang tinggi, instrumen penelitian juga berpotensi untuk digunakan kembali pada penelitian serupa di masa mendatang.

Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	***Composite Reliability***
Customer Orientation	0.922	0.939
Enterpreneur Orientation	0.897	0.924
Firm Performance	0.927	0.945
Innovation Capability	0.927	0.940
Knowledge Spillover	0.858	0.898

Sumber: Data Diolah (2026)

Inner Model



Gambar 7. *Inner Model*
Sumber: Data Diolah (2026)

Hasil Uji *R-Square*

R-Square dikatakan kuat jika R-Square sebesar 0,75, sedang jika sebesar 0,50 dan lemah jika nilainya sebesar 0,25. Berdasarkan hasil uji *R-Square* (Tabel 14), dapat disimpulkan bahwa variabel *firm performance* dan *innovation capabilities* adalah kuat dengan nilai 0,770 danm 0,841.

Tabel 14. Hasil Uji *R-Square*

	R Square	***R Square Adjusted***
Firm Performance	0.770	0.769
Innovation Capabilities	0.841	0.839

Sumber: Data Diolah (2026)

Uji f²

Nilai f^2 dapat dikategorikan kuat bila $f^2 = 0{,}35$, sedang jika $f^2 = 0{,}15$ dan lemah jika nilai $f^2 = 0{,}02$. Berdasarkan hasil uji f^2 didapatkan bahwa variabel *customer orientation* dan *knowledge spillover* termasuk pada kategori efek kecil. *Enterpreneur orientation* termasuk pada kategori efek sedang terhadap *innovation capabilities.* Sedangkan *innovation capabilities* memiliki efek yang besar terhadap *firm performance* sehingga merupakan penentu utama kinerja bisnis.

Tabel 15. Hasil Uji *f-square*

	Firm Performance	***Innovation Capability***
Customer Orientation		0.108
Enterpreneur Orientation		**0.265**
Innovation Capabilities	**3.348**	
Knowledge Spillover		0.078

Sumber: Data Diolah (2026)

Analisis Kolerasi Antar Variabel

Berdasarkan hasil *inner model* SEM-PLS yang telah dilakukan, seluruh koefisien jalur antara variabel *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover* terhadap *innovation capabilities* serta *innovation capabilities* terhadap *firm performance* menunjukkan nilai positif dan signifikan. Artinya bahwa terdapat kolerasi positif antar variabel. Selain itu, hasil uji *R-square* menunjukkan model yang tinggi dengan *innovation capabilities* sebesar 0,841 dan *firm performance* sebesar 0,770 dimana seluruh variabel independen yaitu *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover* memiliki keterkaitan yang kuat dengan variabel *innovation capabilities* dan *firm performance*.

Uji Hipotesis

Tabel 16. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	***Sample Mean (M)***	***Standard Deviation (STDEV)***	***T Statistics (|O/STDEV|)***	***P Values***	**Keterangan**
Customer Orientation → Innovation Capability	0.285	0.297	0.070	4.051	0.000	Signifikan
Enterpreneur Orientation → Innovation Capability	0.495	0.485	0.066	7.476	0.000	Signifikan
Innovation Capability → Firm Performance	0.878	0.881	0.016	55.549	0.000	Signifikan
Knowledge Spillover → Innovation Capability	0.188	0.187	0.053	3.548	0.000	Signifikan
Customer Orientation → Innovation Capability → Firm Performance	0.250	0.262	0.062	3.998	0.000	Signifikan
Enterpreneur Orientation → Innovation Capability → Firm Performance	0.434	0.427	0.059	7.349	0.000	Signifikan
Knowledge Spillover → Innovation Capability → Firm Performance	0.165	0.165	0.046	3.551	0.000	Signifikan

Sumber: Data Diolah (2026)

Koefisien regresi adalah angka yang menunjukkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam model regresi. Dalam regresi sederhana, koefisien regresi dapat diartikan sebagai besar kenaikan dan penurunan rata-rata nilai variabel dependen untuk setiap peningkatan satu asatuan variabel independen (Iba & Wardhana, 2024). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (Tabel 4.15) didapatkan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh paling besar dengan nilai koefisien regresi (*original sample*) sebesar 0,495 dibandingkan variabel *customer orientation* dan *knowledge spillover.* Artinya bahwa *entrepreneurial orientation* merupakan faktor yang paling kuat untuk mendorong *innovation capabilities* UMKM batik. *Customer orientation* berada pada posisi kedua dengan koefisien regresi sebesar 0,285 dimana menunjukkan bahwa *customer orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *innovation capabilities*. Sedangkan *knowledge spillover* dengan

koefisien regresi sebesar 0,188 memiliki pengaruh positif namun pengaruhnya paling kecil yang menunjukkan bahwa pemanfaatan pengetahuan secara eksternal berkontribusi pada *innovation capabilities* masih kecil dibandingkan *entrepreneurial orientation* dan *customer orientation.*

Nilai t-statistik harus memenuhi syarat yaitu nilai t-statistik > 1,96 dan *p-values* < 0.05 agar hipotesis dapat diterima. Hasil pada penujian hipotesis menunjukkan bahwa (Tabel 4.15).

1. *Customer orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capabilities* dengan nilai t-statistik 4.051 dan *p-values* adalah 0.000, sehingga hipotesis pertama diterima.
2. *Entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capabilities* dengan nilai t-statistik 7.476 dan *p-values* adalah 0.000, sehingga hipotesis kedua diterima.
3. *Knowledge spillover* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capabilities* dengan nilai t-statistik 3.548 dan *p-values* adalah 0.000, sehingga hipotesis ketiga diterima.
4. *Innovation capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance* dengan nilai t-statistik 55.549 dan *p-values* adalah 0.000, sehingga hipotesis keempat diterima.
5. *Innovation capabilities* memediasi hubungan *customer orientation* terhadap *firm performance* dengan nilai t-statistik 3.998 dan *p-values* adalah 0.000, sehingga hipotesis kelima diterima.
6. *Innovation capabilities* memediasi hubungan *enterpreneur orientation* terhadap *firm performance* dengan nilai t-statistik 3.998 dan *p-values* adalah 0.000, sehingga hipotesis keenam diterima.
7. *Innovation capabilities* memediasi hubungan *knowledge spillover* terhadap *firm performance* dengan nilai t-statistik 3.998 dan *p-values* adalah 0.000, sehingga hipotesis ketujuh diterima.

Pembahasan

Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Innovation Capabilities*

Customer orientation diukur melalui enam indikator yaitu (1) UMKM selalu merespons permintaan dan kebutuhan pelanggan dengan cepat, (2) Pelanggan dianggap sebagai aset berharga yang memberikan nilai bagi usaha, bukan hanya sebagai pembeli, (3) UMKM secara rutin melakukan pemantauan atau evaluasi terhadap kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, (4) UMKM lebih mengutamakan menjaga dan meningkatkan loyalitas pelanggannya dibandingkan mencari pelanggan baru, (5) Kebutuhan dan permintaan pelanggan merupakan sumber inspirasi untuk melakukan inovasi produk dan (6) Proses penciptaan nilai produk di UMKM melibatkan peran aktif pelanggan seperti melalui umpan balik atau kolaborasi. Pada konteks UMKM batik, *customer orientation* diterapkan melalui pelaku usaha secara aktif mendengarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan terkait motif batik, warna dan model pakaian batik yang sesuai dengan pasar. Pelaku UMKM batik yang memiliki *customer orientation* maka akan secara rutin meminta pelanggan untuk memberikan umpan balik mengenai desain batik dan melibatkan pelanggan dalam proses *co-creation*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capabilities* pada UMKM batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Artinya bahwa jika pelaku usaha berorientasi pada pelanggan maka dapat meningkatkan kemampuan inovasi yang dimiliki. Hasil ini mengkonfirmasi beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widelska & Krot (2021) dan Athiyah & Darmawan, (2025) yang menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capabilities.* Melalui *customer orientation* dapat memungkinkan UMKM batik untuk lebih mengenai kebutuhan pelanggannya sehingga dalam

melakukan inovasi dapat menciptakan produk yang memiliki nilai dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Thoumrungroje & Racela, 2022). Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa *customer orientation* memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan inovasi UMKM batik.

Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Innovation Capabilities*

Entrepreneurial orientation dalam penelitian ini diukur melalui enam indikator yaitu (1) Kemampuan dan kecenderungan UMKM untuk melakukan inovasi dalam bisnis, (2) Sejauh mana lingkungan kerja UMKM mendorong, memfasilititasi dan menghargai kreativitas karyawannya, (3) Sikap UMKM yang selalu mengambil inisiatif untuk mencari peluang baru di pasar dan bertindak lebih awal sebelum pesaing, (4) Ketersediaan UMKM untuk mengambil keputusan yang berisiko dengan hasil yang tidak pasti, (5)Kemampuan dan upaya UMKM untuk bersaing dengan pelaku usaha lain melalui strategi, keunggulan produk, pelayanan atau inovasi dan (6). Derajat kemandirian dan kebebasan individual dalam membuat keputusan serta menjalankan strategi yang paling tepat bagi bisnis. Pada UMKM batik, *entrepreneurial orientation* menggambarkan pelaku usaha yang berani untuk melakukan eksperimen dengan teknik produksi batik yang baru untuk menarik segmen pasar dan meningaktkan efisiensi, proaktif untuk mencari peluang pasar baru dengan masuk ke dalam segmentasi pasar fesyen baru untuk menciptakan koleksi yang eksklusif, berani untuk mengambil risiko kalkulatif untuk menginvestasikan pada produk batik batu dan mendorong lingkungan kerja yang kreatif untuk meningkatkan kreativitas pengerajin batik mengenai motif atau teknik dalam proses produksi batik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *innovation capabilities* pada UMKM batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Artinya UMKM batik yang memiliki orientasi kewirausahaan oleh pelaku suaha maka akan semakin kuat kemampuan inovasi yang dimiliki usaha tersebut. Dengan menerapkan *entrepreneurial orientation* pada UMKM batik maka pelaku usaha dapat secara aktif mengeksplorasi peluang dari berbagai sumber yaitu eksternal dan internal yang kemudian mengeksploitasi peluang tersebut untuk menjadi ide-ide baru untuk melakukan inovasi yang bernilai (Kuratko et al., 2015). Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Indriyani & Senak, 2024) dan Bekata & Kero (2025) yang menemukan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *innovation capabilities.*

Pengaruh *Knowledge Spillover* terhadap *Innovation Capabilities*

Knowledge spillover dalam penelitian diukur melalui enam indikator yaitu (1) Sejauh mana UMKM secara aktif mencari informasi mengenai tren dan teknologi terbaru dari luar usaha (pameran, media dan bisnis lain), (2) UMKM dapat mengembangkan pengetahuan, teknologi atau metode baru secara mandiri di dalam perusahaan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D) internal, (3) UMKM berpartisipasi dalam proyek riset atau pengembangan yang melibatkan pihak eksternal dengan kontrak langsung, (4) Intensitas partisipasi pelaku usaha UMKM dalam mengikuti kegiatan pelatihan, seminar atau event sejenis untuk meningkatkan pengetahuan usaha, (5) Keaktifan UMKM dalam membangun, memperluas dan memelihara koneksi serta relasi bisnis secara terus menerus dengan pihak luar dan (6) Tingkat keberhasilan UMKM dalam mengadopsi atau mengimplementasikan hasil-hasil riset ke dalam inovasi dalam usahanya. UMKM Batik dapat memanfaatkan pengetahuan eksternal dengan menghadiri pameran batik untuk menambah pengetahuan atau seminar mengenai tren fashion saat ini kemudian menerapkan pengetahuan yang diperoleh pada produk batik agar lebih inovatif dan memiliki nilai lebih. Selain itu *knowledge spillover* juga diterapkan melalui kolaborasi dengan universitas atau lembaga riset dimana UMKM memanfaatkan hasil penelitian mengenai motif, pewarnaan atau teknik produksi batik serta aktif dalam komunitas pengerajin batik untuk belajar dari pengalaman pelaku usaha lain.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge spillover* berpengaruh positif terhadap *innovation capabilities* pada UMKM batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Melalui *knowledge spillover* UMKM batik dapat belajar secara tidak langsung dari berbagai sumber eksternal yaitu perusahaan lain, pesaing dan hasil penelitian yang dilakukan oleh universitas (Jung et al., 2024). Melalui pengetahuan ini, UMKM batik dapat memanfaatkan pengetahuan yang didapatkan untuk melakukan inovasi yang memiliki nilai bagi bisnisnya seperti proses, produk, pemasaran dan sebagainya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Trachuk & Linder (2019) yang menemukan bahwa *knowledge spillover* dapat meningkatkan *innovation capabilities*.

Pengaruh *Innovation Capabilities* dan *Firm Performance*

Innovation capabilities pada penelitian ini diukur melalui sembilan indikator yaitu (1) Kemampuan UMKM dalam merancang dan meluncurkan produk atau jasa baru yang relevan dengan kebutuhan pasar, (2) Kemampuan UMKM untuk mengembangkan desain produk yang lebih baik dari sebelumnya sehinga nilai dan daya tarik produk meningkat, (3) UMKM memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk baru dengan tingkatk kebaruan yang tinggi, (4) Kemampuan UMKM untuk menemukan cara baru atau meningkatkan efisiensi dalam proses produksi, distribusi atau pelayanan, (5) Kemampuan UMKM untuk mengembangkan dan menerapkan strategi inovatif untuk meningkatkan jangkauan dan daya tarik produknya di pasar, (6) Upaya UMKM dalam membangun budaya pembelajaran secara berkelanjutan dalam bisnisnya, (7) Aktivitas UMKM dalam membentuk atau memanfaatkan jaringan kerjasama eksternal untuk mendukung inovasi usaha, (8) Kemampuan UMKM untuk merespons perubahan lingkungan usaha serta dan menyesuaikan strategi secara proaktif dan (9) Kemampuan UMKM untuk mengubah ide inovatif menjadi produk yang siap di pasarkan dalam waktu yang singkat. Kemampuan inovasi dalam UMKM batik tercermin pada kemampuan usaha untuk mengambangkan desain batik yang inovatif dan sesuai dengan tren pasar, meningkatkan efisiensi produk dengan menggunakan teknik pembatikan yang efektif tanpa mengurangi kualitas, mempromosikan produk batik dengan cara yang inovatif dan dapat mengidentifikasi peluang pasar baru untuk mengembangkan usaha batik.

Dengan meningkatkan *innovation capabilities*, memungkinkan UMKM batik untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar sehingga produk batik yang dihasilkan memiliki nilai yang tinggi di mata pelanggan dan pada akhirnya meningkatkan *firm performance* (Uzkurt et al., 2016). *Firm performance* pada penelitian ini diukur melalui lima indikator yaitu (1) Pertumbuhan atau penurunan penjualan dalam periode waktu tertentu, (2) Fluktuasi volume permintaan terhadap produk atau jasa UMKM di pasar, (3) Pencapaian UMKM dalam hal pangsa pasar, jumlah pelanggan loyal dan ekspansi pada segmen pasar baru, (4) Kondisi keuangan usaha yang diukur dari profitabilitas, efisiensi biaya atau rasio keuangan lainnya dan (5) Keberhasilan UMKM dalam mengembangkan atau mengkomersialkan inovasi baru yang berdampak pada pertumbuhan bisnis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovation capabilities* berpengaruh positif terhadap *firm performance* pada UMKM batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Artinya UMKM batik yang memiliki kemampuan inovasi yang dimiliki UMKM batik maka akan semakin meningkat kinerja bisnis usaha tersebut. *Innovation capabilities* dalam UMKM batik mencakup mengembangkan desain batik yang inovatif dan sesuai dengan tren, meningkatkan produksi yang lebih efisien, mengembangkan strategi pemasaran dan menciptakan pengalaman pelanggan yang baik. Dengan meningkatkan kemampuan inovasi maka memungkinkan UMKM batik untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar sehingga produk batik yang dihasilkan dianggap memiliki nilai di mata pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan *firm performance* (Uzkurt et al., 2016). Hasil penelitian ini sejalan dengan Bekata & Kero (2025) dan Njinyah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *innovation capabilities* berpengaruh positif terhadap *firm performance.*

Pengaruh Mediasi Innovation capabilities _yang Menghubungkan_ Customer Orientation, Entrepreneurial Orientation _dan_ Knowledge Spillover _terhadap_ Firm Performance

Hasil penujian hipotesis pada efek tidak langsung menunjukkan bahwa *innovation capabilities* berperan sebagai mediator yang menghubungkan *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover* terhadap *firm performance.* Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan inovasi yang dimiliki UMKM batik merupakan kunci utama untuk mengubah *input* strategis untuk menghasilkan *output* kinerja bisnis yang baik.

Customer orientation dapat membantu UMKM batik untuk mencari peluang dan menciptakan solusi baru dengan merancang produk baru, melakukan perbaikan pada bisnis dan merencang strategi yang relevan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang terus berkembang (Allammari et al.,2024). Melalui *customer orientation* UMKM batik dapat beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan dengan melakukan inovasi yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang mengatakan bahwa *innovation capabilities* memediasi hubungan *entrepreneurial orientation* terhadap *firm performance*

Entrepreneurial orientation membantu perusahaan untuk secara rutin mencari peluang dan mengeksploitasi peluang tersebut untuk menciptakan ide inovatif dan baru sehingga perusahaan menjadi unggul dan dapat bersaing di lingkungan yang dinamis dan persaingan yang ketat. Pengaruh *entrepreneurial orientation* akan menjadi lebih oprimal ketika peruisahaan memiliki jiwa kewirausahaan untuk mencari peluang dan mengksploitasi pelaung secara inovatif sehingga meningkatkan *innovation capabilities* (Ratnawati et al., 2024). Hasil penelitian ini sejalan dengan (Bekata & Kero, 2025) yang mengatakan bahwa *innovation capabilities* memediasi hubungan *entrepreneurial orientation* terhadap *firm performance.*

Knowledge spillover memiliki pengaruh terhadap *firm performance* melalui *innovation capabilities* dimana inovasi merupakan faktor penting bagi UMKM batik untuk menciptakan ide baru namun dalam prosesnya memerlukan pemanfaatan pengetahuan dari berbagai sumber yaitu *knowledge spillover* demi meningkatkan *firm performance*. Pengetahuan yang diperoleh perusahaan baik melalui kolaborasi dapat menjadi sebuah modal untuk meningkatkan sumber pengetahuan sebagai aset usaha yang akhirnya dapat memperkuat *innovation capabilities* dan berdampak pada *firm performance* (Bernal et al., 2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan Ferreira et al. (2024) yang menemukan bahwa *innovation capabilities* memediasi hubungan *knowledge spillover* terhadap *firm performance.*

Faktor Pembentuk _Innovation Capabilities_ UMKM Batik

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka didapatkan bahwa i*nnovation capabilities* terbentuk dengan mengkombinasi tiga faktor strategi utama yaitu *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover* yang saling melengkapi. *Customer orientation* dan *knowledge spillover* memberikan pengetahuan pada UMKM batik mengnai kebutuhan pasar dan pengetahuan baru yang ada pada lingkungan bisnis, sedangkan *entrepreneurial orientation* merupakan sikap untuk berani mengambil risiko dan aktif untuk mengeksplorasi dan eksploitasi peluang di lingkungan bisnis untuk membangun ide-ide kreatif. Pada akhirnya melalui pengetahuan dan pola pikir kewirausahaan mendorong UMKM untuk tidak hanya menciptakan ide-ide baru namun juga melakukan inovasi dalam berbagai macam bentuk seperti inovasi produk, proses dan pemasaran dimana kemudian berdampak positif terhadap *firm performance*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dimana ketiga variabel independen yaitu *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover* dapat meningkatkan *innovation capabilities* yang pada akhirnya meningkatkan *firm performance*.

Implikasi Hasil Penelitian bagi UMKM dan Pengambil Kebijakan

Hasil penelitian ini memiliki implikasi bagi pelaku usaha UMKM batik di Jawa Tengah dan Jawa Timur serta pengambil kebijakan. Dengan *entrepreneurial orientation* menjadi faktor paling besar untuk membentuk kemampuan inovasi maka UMKM batik penting untuk memiliki pola pikir kewirausahaan dan berani untuk mengambil risiko. Namun mengingat keterbatasan sumber daya UMKM maka penting bagi pengambil kebijakan untuk membuat program pelatihan kewirausahaan yang dirancang khusus bagi pelaku usaha UMKM batik. Program ini bermanfaat untuk mengembangkan pola pikir kewirausahaan dan cara mengambil risiko yang terukur. Selain itu UMKM batik juga penting untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan mengenai desain, motif dan estetika batik. Untuk membantu UMKM dalam memahami pelanggannya lebih luas di dunia fesyen, maka pengambil kebijakan dapat menyediakan fasilitas bagi UMKM untuk mengakses data tren fashion, motif terbaru dan analisis kompetitor yang mudah diakses oleh UMKM batik. Terakhir, pemanfaatan pengetahuan secara eksternal masih memiliki pengaruh terhadap kemampuan inovasi maka UMKM penting untuk dapat menyerap dan mengadopsi pengetahuan dari eksternal ke dalam binisnya baik dari dalam rantai bisnis maupun dari luar. Dengan terbatasnya akses atau jaringan bisnis yang dimiliki UMKM, pengambil keputusan dapat menyelenggarakan pameran batik, *fashion show* dan membangun program kemitraan UMKM dengan perguruan tinggi atau lembaga riset untuk mendorong transfer pengetahuan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan analisis data terhadap 259 responden UMKM batik di Jawa Tengah dan Jawa Timur di atas, penelitian ini mengasilkan beberapa temuan. Temuan pertama yaitu bawa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capabilities* UMKM fesyen batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. UMKM batik penting untuk mengadopsi pendekatan *entrepreneurial orientation* karena memiliki dampak paling besar teradap kemampuan inovasi bisnis yang kemudian juga berdampak pada kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan UMKM batik tercermin dari keberanian untuk mengambil risiko, bersikap proaktif dan cenderung melakukan inovasi dapat menjadi faktor yang kuat untuk mendorong kemampuan inovasi.Temuan kedua yaitu bawa *customer orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capabilities* UMKM fesyen batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. UMKM batik yang dapat memahami kebutuhan, keinginan dan permasalahan pelanggan akan dapat meningkatkan kemampuan inovasi yang dimiliki usaha. Temuan ketiga yaitu *knowledge spillover* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap innovation capabilities UMKM fesyen batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Pemanfaatan pengetahuan luar yang dilakukan oleh UMKM batik dapat meningkatkan kemampuan inovasi yang dimiliki. Temuan keempat yaitu *innovation capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance* UMKM fesyen batik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. UMKM batik yang secara aktif mengembangkan produk, proses dan strategi yang inovatif akan cenderung mengalami peningkatan kinerja baik secara finansial dan non-finansial yang lebih baik.

Variabel *innovation capabilities* juga ditemukan memediasi hubungan *customer orientation, entrepreneurial orientation* dan *knowledge spillover*. Artinya bahwa jika UMKM batik dapat meningkatkan *firm performance* jika memiliki kemampuan inovasi yang optimal dengan cara memahami kebutuan pelanggan untuk menciptakan solusi atau ide baru yang relevan dengan kebutuhan pelanggan, mengelola peluang dan mengambil risiko agar menciptakan inovasi yang bernilai dan memanfaatkan dan mengadopsi pengetahuan eksternal untuk memperkuat kemampuan inovasi yang dimiliki usaha..

REFERENSI

Aas, T. H., & Breunig, K. J. (2017). Conceptualizing innovation capabilities: A contingency perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *13*(1), 7–24. https://doi.org/10.7341/20171311

Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) – Alternative Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. CV Andi Offset.

Adegbe, O. B. (2017). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Small Business Performance in Makurdi, Benue State – Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences*, *6*(1), 244–253.

Aggarwal, R., & Ranganathan, P. (2019). Study designs: Part 2 – Descriptive studies. *Perspectives in Clinical Research*, *10*(1), 34. https://doi.org/10.4103/picr.PICR_154_18

Ajayi, V. O. (2025). A Review on Primary Sources of Data and Secondary Sources of Data. *European Journal OfEducation and Pedagogy*, *2*(3), 1–7. https://doi.org/10.2139/ssrn.5378785

Alam, S., Md Salleh, M., Masukujjaman, M., Al-Shaikh, M., Makmor, N., & Makhbul, Z. (2022). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Malay-Owned SMEs in Malaysia: A PLS Analysis. *Sustainability*, *14*(10), 6308. https://doi.org/10.3390/su14106308

Allammari, Y., Jaride, C., Azdod, M., & Taqi, A. (2024). The role of customer orientation in enhancing the innovation capability and performance of Moroccan SMEs: A structural equation approach. *Multidisciplinary Science Journal*, *6*(11), 2024250. https://doi.org/10.31893/multiscience.2024250

Almeida, J., Daniel, A. D., & Figueiredo, C. (2019). UNDERSTANDING THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN JUNIOR ENTERPRISES. *Journal of Entrepreneurship Education*, *22*(2).

Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., Gunawan, Lolitandari, & Daeli, H. P. D. (2024). STRATEGI MANAJEMEN INOVASI DALAM MEMPERTAHANKAN DAYA SAING DI PASAR GLOBAL. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, *4*(3).

Apere, T. O. (2024). Entrepreneurial Orientation and Market Responsiveness in the Nigerian Telecommunications Industry. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, *12*(1), 83–90. https://doi.org/10.37745/ijsber.2013/vol12n18390

Athiyah, F., & Darmawan, B. A. (2025). Analysis of the of Customer Orientation on MSMEs' Performance: Testing the Mediating Role of Innovativeness. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, *9*(1), 81–96. https://doi.org/10.18860/mec-j.v9i1.30071

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2022). The knowledge spillover of innovation. *Industrial and Corporate Change*, *31*(6), 1329–1357. https://doi.org/10.1093/icc/dtac035

Audretsch, D., Belitski, M., & Fiedler, A. (2025). The knowledge spillover theory of entrepreneurship and innovation: taking stock and new directions. *The Journal of Technology Transfer*. https://doi.org/10.1007/s10961-025-10215-9

Badan Pusat Statistik. (2024a). *PRODUK DOMESTIK BRUTO INDONESIA MENURUT PENGELUARAN 2019-2023*.

Badan Pusat Statistik. (2024b). *PRODUK DOMESTIK BRUTO INDONESIA TRIWULANAN 2020–2024*.

Badan Pusat Statistik. (2025). *PRODUK DOMESTIK BRUTO INDONESIA MENURUT PENGELUARAN 2020-2024*.

Bakrie, R. R., Suri, S. A., Nabila, Sahara, A., Pratama, V. H., & Firmansyah. (2024). Pengaruh Kreativitas UMKM Serta Kontribusinya Di Era Digitalisasi Terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *16*(2), 82–88. https://doi.org/10.55049/jeb.v16i2.308

Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, *6*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, *47*(7), 1936–1955. https://doi.org/10.1177/01492063211021655

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, *27*(6), 625–641. https://doi.org/10.1177/014920630102700601

Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2024). Customer orientation, open innovation and enterprise performance, evidence from Ethiopian SMEs. *Cogent Business & Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462

Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2025). The effects of customer orientation and entrepreneurial orientation on SMEs performance: the mediating role of innovation capabilities. The methodological moderators' comparative study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), 66. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00537-1

Belitski, M., Martin, J., Stettler, T., & Wales, W. (2023). Organizational scaling: The role of knowledge spillovers in driving multinational enterprise persistent rapid growth. *Journal of World Business*, *58*(5), 101461. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101461

Bernal, P., Carree, M., & Lokshin, B. (2022). Knowledge spillovers, R&D partnerships and innovation performance. *Technovation*, *115*, 102456. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102456

Bleady, A., Hasaballah, A. H. A., & Ibrahim, S. B. (2018). Dynamic capabilities theory: Pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, *22*(2).

Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, *3*(3), 241–251. https://doi.org/10.1177/109467050133005

Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert. *Jurnal Ilmu Pertanian Dan Perikanan*, *2*(2), 127–133.

Cardona Montoya, R. A., Martins, I., & Velásquez Ceballos, H. (2017). Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and impact in corporate entrepreneurship: intention to action. *Cuadernos de Gestión*, *17*(2), 37–62. https://doi.org/10.5295/cdg.140511rc

Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, *28*(5), 393–406. https://doi.org/10.1108/02621710910955930

Clark, D. R., Covin, J. G., & Pidduck, R. J. (2025). Individual Entrepreneurial Orientation: Scale Development and Validation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *49*(3), 668–710. https://doi.org/10.1177/10422587241279900

Cullen, U. A., Bolton, S., & Trovati, M. (2023). THE MODERATING EFFECT OF INNOVATION TYPE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND INNOVATION CAPABILITIES. *International Journal of Entrepreneurship, 27*(4), 1–28.

Curado, C. (2006). *The Knowledge-Based View of the Firm: From Theoretical Origins to Future Implications* (1; Department of Management Working Paper Series).

Cuthbertson, R. W., & Furseth, P. I. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, *152*, 168–176. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030

Dandi, F., & Ali, H. (2025). Pengaruh Inovasi, Transformasi Digital dan Teknologi terhadap Manajemen Strategik Berbasis Sumber Daya. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, *2*(4), 199–213.

Dari, W., & Isfianadewi, D. (2020). Product Innovation Strategy and Dynamic Environment Against the Improvement of Company Performance at MSME in Kulon Progo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *11*(2). https://doi.org/10.18196/mb.11294

de Faria, P., & Lima, F. (2012). Interdependence and spillovers: is firm performance affected by others' innovation activities? *Applied Economics*, *44*(36), 4765–4775. https://doi.org/10.1080/00036846.2011.560108

Dionysus, R., & Arifin, A. Z. (2020). Strategic Orientation on Performance: The Resource Based View Theory Approach. *Jurnal Akuntansi*, *24*(1), 131. https://doi.org/10.24912/ja.v24i1.661

Ekadjaja, A., Wijaya, A., & Vernetta. (2021). Budget Participation and Internal Control for Better Quality Financial Statements. *Jurnal Akuntansi*, *25*(1), 154–167. https://doi.org/10.24912/ja.v24i2.699

Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, *21*(1), 22–44. https://doi.org/10.1108/NEJE-03-2018-0004

Farida, N., Pradhanawati, A., & Taufiq, M. (2021). Innovation Capability Models to Improve the Competitiveness of Creative Industrial Products . *Jurnal Ilmu Sosial*, *20*(2), 185–208.

Farisi, S. Al, Fasa, M. I., & Suharto. (2022). Peran UMKM Usaha Mikro Kecil Menengah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, *9*(1), 73–84.

Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2024). The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, *200*, 123086. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086

Ferreira, J. J., Ratten, V., & Dana, L.-P. (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *13*(1), 161–167. https://doi.org/10.1007/s11365-016-0415-6

Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G., & Fleisch, E. (2010). Exploitation or exploration in service business development? *Journal of Service Management*, *21*(5), 591–624. https://doi.org/10.1108/09564231011079066

Ghanad, A. (2023). An Overview of Quantitative Research Methods. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, *06*(08). https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Undip.

Giri, C. K. (2024). Variables in Educational Research. *International Journal of Indian Psychology*, *12*(3), 1086–1095.

Gonu, E., Agyei, P. M., Richard, O. K., & Asare-Larbi, M. (2023). Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective. *Cogent Business & Management*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797

Goodstats. (2024). *7 Provinsi dengan Produsen Batik Terbesar*. Goodstats. https://goodstats.id/infographic/7-provinsi-dengan-produsen-batik-terbesar-zz0Ta

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hamzah, M. I., Othman, A. K., & Hassan, F. (2016). Moderating Role of Customer Orientation on the Link between Market Oriented Behaviors and Proactive Service Performance among Relationship Managers in the Business Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *224*, 109–116. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.412

Herciu, M. (2017). Drivers of Firm Performance: Exploring Quantitative and Qualitative Approaches. *Studies in Business and Economics*, *12*(1), 79–84. https://doi.org/10.1515/sbe-2017-0006

Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., García-Piqueres, G., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2024). How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, *18*(10), 2781–2813. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4

Hossan, D., Mansor, Z. D., & Jaharuddin, N. S. (2023). Research Population and Sampling in Quantitative Study. *International Journal of Business and Technopreneurship*, *13*(3), 209–222.

Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(4), 100259. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100259

Iba, Z., & Wardhana, A. (2024). *Analisis Regresi dan Analisis Jalur untuk Riset Bisnis Menggunakan SPSS 29.0 & SMART-PLS 4.0.* EUREKA MEDIA AKSARA.

Iddris, F. (2016). Innovation Capability: A Systematic Review and Research Agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *11*, 235–260.

Indriyani, R., & Senak, J. G. T. (2024). Entrepreneurial Orientation, Innovation Capability, and Competitive Advantage of Entrepreneurs in Timor Tengah Utara Regency. *COSTING Journal of Economic, Business and Accounting*, *7*(4), 7517–7533.

Johnson, Gerry., Whittington, Richard., Scholes, Kevan., Angwin, Duncan., & Regnér, Patrick. (2017). *Exploring strategy: text and cases* (11th ed.). Pearson Education Limited.

Jung, Y. R., Lee, J., Hwang, J., & Gava, N. L. (2024). Knowledge spillovers and innovation performance of the originator: The moderating effect of technological alliances. *Journal of Innovation & Knowledge*, *9*(3), 100540. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100540

Kaliyadan, F., & Kulkarni, V. (2019). Types of variables, descriptive statistics, and sample size. *Indian Dermatology Online Journal*, *10*(1), 82. https://doi.org/10.4103/idoj.IDOJ_468_18

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Khasanah. (2023). Peran UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) Guna Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Demagogi: Journal of Social Sciences, Economics and Education*, *1*(1), 11–18. https://doi.org/10.61166/demagogi.v1i1.2

Khoiri, A. R., & Darmawan, B. A. (2024). It Takes Two to Tango: How Customer Orientation and Innovation Behavior Synergize to Drive MSMEs' Performance. *Journal of Business and Management Review*, *5*(12), 1123–1136.

Kotler, Philip., Keller, K. Lane., & Chernev, Alexander. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education Limited.

Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, *45*(1), 1–13. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9627-3

Latifi, M.-A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, *107*, 102274. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274

Latyshova, L. S., Syaglova, Y. V., & Oyner, O. K. (2015). THE CUSTOMER – ORIENTED APPROACH: THE CONCEPT AND KEY INDICATORS OF THE CUSTOMER DRIVEN COMPANY. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, *2*(1).

Linton, G. (2016). *Entrepreneurial Orientation: Reflections from a contingency perspective*. Örebro University.

Liow, M. L. S. (2021). Synthesising Resource-Advantage and Hofstede Cultural Dimensions: Customer Orientation, Knowledge Creation and Firm Performance. *ASEAN Journal on Hospitality and Tourism*, *19*(2), 125–141. https://doi.org/10.5614/ajht.2021.19.2.04

Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, *2*(6), 587–596.

Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2021). Resource-based view of innovation activity in SMEs: an empirical analysis based on the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *31*(3), 513–541. https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0018

Macaganda, L. R., & Sulayon, A. N. (2023). INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON INNOVATION STRATEGY OF BANANA GROWERS. *International Journal of Education and Social Science Research*, *06*(01), 150–194. https://doi.org/10.37500/IJESSR.2023.6111

Madhani, P. M. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. In *Resource Based View: Concepts and Practices*. Icfai University Press.

Mahmud, H, G. T., & Farida, I. (2013). The Factors That Influence the Firm Performance in the Furniture Industry Jepara. *The First International Conference on Law, Business and Government 2013, UBL, Indonesia*, 102–109.

Mahmud, Taufan, G. H., & Farida, I. (2013). *THE FACTORS THAT INFLUENCE THE FIRM PERFORMANCE IN THE FURNITURE INDUSTRY JEPARA*.

Mahn, D., & Poblete, C. (2023). Contextualizing the knowledge spillover theory of entrepreneurship: the Chilean paradox. *Entrepreneurship & Regional Development*, *35*(1–2), 209–239. https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2117418

Mailani, D., Hulu, M. Z. T., Simamora, M. R., & Kesuma, S. A. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, *4*(1), 1–15. https://doi.org/10.31098/ijeass.v4i1.2002

Makwana, D., Engineer, P., Dabhi, A., & Chudasama, H. (2023). Sampling Methods in Research: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, *7*(3), 762–768.

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research: An Applied Orientation* (7th ed.). Pearson Education.

Marchiori, D., & Franco, M. (2020). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation & Knowledge*, *5*(2), 130–139. https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.001

Matei, A. Ștefan. (2018). Ovidius University annals. Economic sciences series. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, *18*(1), 405–408.

Miftah, D., & Julina. (2020). Does Innovation Affect Company Performance? Exploring the Mediation Effects of Management Accounting Information Systems. *International Research Journal of Business Studies*, *13*(2), 189–200.

Min, S., & Kim, J. (2022). Effect of opportunity seizing capability on new market development and small and medium-sized enterprise performance: Role of environmental uncertainty in the IT industry. *Asia Pacific Management Review*, *27*(2), 69–79. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.05.004

Mohammad, H. I., Luka, J., & Daniel, M. (2021). ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION, INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE IN NORTH-EAST NIGERIA. *Nigerian Journal of Accounting and Finance*, *12*(1).

Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, *8*(3), 313–333. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001

Mustajab, R. (2025). *Data Ekspor Batik Indonesia 10 Tahun Terakhir hingga 2024*. DataIndonesia.Id. https://dataindonesia.id/industri-perdagangan/detail/data-ekspor-batik-indonesia-10-tahun-terakhir-hingga-2024

Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, *44*(1), 32–60. https://doi.org/10.1177/0149206315610635

Nayernia, H. (2025). Dynamic Capabilities Theory: A review. In S. Papagiannidis (Ed.), *TheoryHub Book*.

Neely, A. (2004). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.

Nirawati, L., & Prayogo, R. R. (2019). The Triangle of Knowledge Sharing, e-Marketing Capability, Marketing Performance. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, *16*(1), 22–33.

Njinyah, S. Z., Areneke, G., Ofori, I. K., & Lepawa, G. L. C. (2024). The mediation effect of innovation in the relationship between external knowledge and firm performance in Africa. *Africa Journal of Management*, *10*(3), 259–281. https://doi.org/10.1080/23322373.2024.2375948

Nyoro Wanyoike, & Kinyua, G. M. (2025). Innovation Capability as a Predictor of Firm Performance: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Education and Research*, *13*(3), 91–114.

Oetomo, K. H. (2022). DAMPAK EKSPLORASI DAN EKSPLOITASI TERHADAP INOVASI PADA UMKM DI SURABAYA. *Yntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *7*(2).

Ornaghi, C. (2006). Spillovers in product and process innovation: Evidence from manufacturing firms. *International Journal of Industrial Organization*, *24*(2), 349–380. https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2005.07.002

Pakpahan, A. F., Prasetio, A., Negara, E. S., Gurning, K., Situmorang, R. F. R., Tasnim, Sipayung, P. D., Sesilia, A. P., Rahayu, P. P., Purba, B., Chaerul, M., Siagian, I. Y. V., & Rantung, G. A. J. (2021). *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Yayasan Kita Menulis.

Parashar, M., & Singh, S. K. (2005). Innovation capability. *IIMB Management Review*, *17*(4).

Pereira, V., & Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, *132*, 557–570. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.021

Prado-Gascó, V., Amara, N., & Olmos-Peñuela, J. (2020). Measuring knowledge spillovers transfer from scholars in business schools: validation of a multiple-item scale. *Journal of Knowledge Management*, *24*(3), 635–654. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2019-0426

Prakasa, Y., Sujoko, A., Aziz, N. A., & Muttaqin, A. (2022). Absorptive Capacity and Innovation Capability: Assessing the Impact on SMEs Performance in the New Normal Era. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan (JEBIK)*, *11*(3), 325–344.

Purwianti, L. (2023). PERANAN MEDIASI INOVASI DAN ABSORPTIVE CAPACITY DALAM MENINGKATKAN KINERJA HOTEL SELAMA PANDEMI COVID 19. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, *7*(2), 171–192. https://doi.org/10.24034/j25485024.y2023.v7.i2.5251

Pusparini, H. I. G. A. P., Indirawati, D. M., Adi, I. K. Y., & Azhari, A. (2024). The Significance of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance Through Innovation Capability.

Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, *9*(2), 118–132. https://doi.org/10.38043/jimb.v9i2.5492

Quince, T., & Whittaker, H. (2003). *ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ENTREPRENEURS' INTENTIONS AND OBJECTIVES* (271; CBR Research Programme 3 on Small and Medium-Sized Enterprises).

Racela, O. C., & Thoumrungroje, A. (2019). When do customer orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *32*(2), 445–472. https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0143

Rahadi, D. R. (2023). *PENGANTAR PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)* (Wijonarko, Ed.). CV. LENTERA ILMU MADANI.

Ratnawati, K., Susilowati, C., Yuana, P., Dewantara, P. P., & Nazzal, A. (2024). Innovation Strengthens the Influence of Digitalization and Entrepreneurial Orientation on Business Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *22*(4), 1175–1201. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.04.16

Robertson, J., Caruana, A., & Ferreira, C. (2023). Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems. *International Business Review*, *32*(2), 101866. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101866

Rohman, I. K., Luviyanto, A. N., & Ginting, E. G. P. (2025). *The Textile and Garment Industry's Fate: Inevitable Decline or Structural Shift?*

Sachpazidu-Wójcicka, K. (2019). Vertical and horizontal technology transfer and firm innovativeness. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW*, *2/2018*(28), 140–153. https://doi.org/10.7172/1733-9758.2018.28.12

Salma, G., & Falah, A. M. (2023). Fashion Sebagai Bentuk Ekspresi Diri dan Karakter Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Bandung. *Jurnal ATRAT*, *11*(10), 94–103.

Samsudin, Z. binti, & Ismail, M. D. (2019). The Concept of Theory of Dynamic Capabilities in Changing Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *9*(6). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i6/6068

Sanjaya, F., & Yuwanto, L. (2019). Budaya Berbusana Batik pada Generasi Muda. *Mediapsi*, *5*(2), 88–96. https://doi.org/10.21776/ub.mps.2019.005.02.3

Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of Firm Performance: A Subjective Model. *International Journal of Social Science Studies*, *4*(7). https://doi.org/10.11114/ijsss.v4i7.1662

Serafim, G. H., & Cristóvão Veríssimo, J. M. (2021). The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance in Hotels in Angola. *Sustainability*, *13*(11), 6256. https://doi.org/10.3390/su13116256

Siahaan, D. T., & Tan, C. S. L. (2020). Antecedents of Innovation Capability and Firm Performance of Indonesian ICT SMEs. *Asian Journal of Business Research*, *10*(2). https://doi.org/10.14707/ajbr.200083

Sinaga, M. H., Martina, S., & Purba, D. (2024). Pengaruh Modal Kerja, Jam Kerja, dan Tingkat Pendidikan Terhadap Pendapatan UMKM di Kabupaten Simalungun. *Jurnal Ilmiah AccUsi*, *6*(1), 151–160.

Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). Both/And Leadership: Don't Worry So Much About Being Consistent. *Harvard Business Review*, *94*(5), 62–70.

Soares, M. do C., & Perin, M. G. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, *55*(2), 143–159. https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014

Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D*. ALFABETA, CV.

Sulaeman. (2023). Perbandingan Tingkat Pendapatan UMKM di Masa Pandemi dan Pasca Covid-19 (Studi Kasus di Objek Wisata Loang Baloq Kota Mataram). *JEMBA Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *2*(4), 431–444.

Tanny, F. J., & Putri, Rr. R. (2017). Sumber Daya Organisasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Perdana Elektronik. *AGORA*, *5*(3).

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, *15*(1). https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, *3*(3), 537–556. https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a

Thoumrungroje, A., & Racela, O. C. (2022a). Innovation and Performance Implications of Customer-Orientation across Different Business Strategy Types. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(4). https://doi.org/10.3390/joitmc8040178

Thoumrungroje, A., & Racela, O. C. (2022b). When Do Customer Orientation and Innovation Capabilities Matter? An Investigation of Contextual Impacts. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*, 1–20.

Trachuk, A., & Linder, N. (2019). Knowledge Spillover Effects: Impact of Export Learning Effects on Companies' Innovative Activities. In *Current Issues in Knowledge Management*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.86255

Tyaswara, B., Taufik, R. R., Suhadi, M., & Danyati, R. (2017). Pemaknaan Terhadap Fashion Style Remaja di Bandung. *Jurnal Komunikasi*, *8*(3), 293–297.

Uzkurt, C., Kimzan, H. S., & Yılmaz, C. (2016). A Case Study of the Mediating Role of Innovation on the Relationship Between Environmental Uncertainty, Market Orientation, and Firm Performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *13*(06), 1750003. https://doi.org/10.1142/S0219877017500031

Vadastreanu, A., Bot, A., Farcas, F., & Szabo, I. (2015). Innovation capability - The main factor for wealth creation. *2015 Conference Grid, Cloud & High Performance Computing in Science (ROLCG)*, 1–4. https://doi.org/10.1109/ROLCG.2015.7367430

Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *31*(4), 357–383. https://doi.org/10.1177/0266242611418261

Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, *128*, 564–577. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046

Wandrial, S. (2011). Analisis Internal Perusahaan Strength-Weakness, Menggunakan Konsep Resource-Based View of the Firm dengan Kerangka VRIO. *Binus Business Review*, *2*(2), 627–637.

Widelska, U., & Krot, K. (2021). Customer Orientation and Innovation-The Perspective of Top-Level Management. *Folia Oeconomica Stetinensia*, *21*(1), 161–174. https://doi.org/10.2478/foli-2021-0011

Wójcik-Karpacz, A. (2016). The Researchers' Proposals: What is the Entrepreneurial Orientation? *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time*, 247–255.

Xu, Y., Li, X., Tao, C., & Zhou, X. (2022). Connected knowledge spillovers, technological cluster innovation and efficient industrial structure. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(3), 100195. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100195

Zatia Zatia, Fitri Kumalasari, & Almansyah Rundu Wonua. (2023). Pengaruh Kapabilitas Dinamis Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif. *Manajemen Kreatif Jurnal*, *1*(4), 176–188. https://doi.org/10.55606/makreju.v1i4.2168

Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *210*, 358–367. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381

Zhang, H., Zhang, T., Cai, H., Li, Y., Wei Huang, W., & Xu, D. (2014). Proposing and validating a five-dimensional scale for measuring entrepreneurial orientation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *6*(2), 102–121. https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2014-0004

Žitkienė, R., Kazlauskienė, E., & Deksnys, M. (2015). Dynamic Capabilities for Service Innovation. In D. G. Omerzel & S. Laporšek (Eds.), *Management International Conference*. University of Primorska.