



Strategi Transformasi Digital, Manajemen Perubahan, Dan Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Umkm Tenun Tradisional Di NTB: Perspektif Manajemen Strategis Di Era Disrupsi

Digital Transformation Strategy, Change Management, And Market-Oriented Marketing Capabilities In Enhancing The Competitive Advantage Of Traditional Weaving Smes In NTB: A Strategic Management Perspective In The Era Of Disruption

Muhajirin¹, Dewie Tri Wijayati Wardoyo², Yessy Artanti³

¹Management Departement, STIE Bima, NTB

^{2,3}Faculty of Economics and Business, State University of Surabaya e-mail
jirin.stiebima@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di NTB. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori. Sampel penelitian berjumlah 130 responden yang merupakan pemilik atau pengelola UMKM tenun tradisional di Lombok, Sumbawa, dan Bima, yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif ($\beta = 0,334$; $t = 4,216$; $sig. = 0,000$), manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif ($\beta = 0,247$; $t = 3,544$; $sig. = 0,001$), dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar merupakan variabel dengan pengaruh terbesar ($\beta = 0,373$; $t = 4,532$; $sig. = 0,000$). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif ($F = 47,318$; $sig. = 0,000$) dengan kontribusi sebesar 53,0% ($R^2 = 0,530$). Temuan ini mengimplikasikan bahwa penguatan keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di NTB memerlukan integrasi strategi digital yang terarah, kemampuan mengelola perubahan secara adaptif, dan kepekaan terhadap dinamika kebutuhan pasar.

Kata Kunci: Transformasi Digital; Manajemen Perubahan; Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar; Keunggulan Kompetitif; UMKM Tenun Tradisional

Abstract

This study aims to analyze the influence of digital transformation strategy, change management, and market-oriented marketing capability on the competitive advantage of traditional weaving SMEs in NTB. The study employed a quantitative approach with an explanatory method. The research sample consisted of 130 respondents who were owners or managers of traditional weaving SMEs in Lombok, Sumbawa, and Bima, selected through purposive sampling. Data were collected using a closed-ended questionnaire with a 5-point Likert scale and analyzed using multiple linear regression with SPSS software. The results indicate that digital transformation strategy has a positive and significant effect on competitive advantage ($\beta = 0.334$; $t = 4.216$; $sig. = 0.000$), change management has a positive and significant effect on competitive advantage ($\beta = 0.247$; $t = 3.544$; $sig. = 0.001$), and market-oriented marketing capability is the variable with the greatest influence ($\beta = 0.373$; $t = 4.532$; $sig. = 0.000$). Simultaneously, all three variables have a significant effect on competitive advantage ($F = 47.318$; $sig. = 0.000$) with a contribution of 53.0% ($R^2 = 0.530$). This finding implies that strengthening the competitive advantage of traditional weaving SMEs in NTB requires targeted digital strategy integration, the ability to manage change adaptively, and responsiveness to market dynamics.

and market-oriented marketing capability is the variable with the greatest influence ($\beta = 0.373$; $t = 4.532$; $sig. = 0.000$). Simultaneously, all three variables significantly influence competitive advantage ($F = 47.318$; $sig. = 0.000$) with a contribution of 53.0% ($R^2 = 0.530$). These findings imply that strengthening the competitive advantage of traditional weaving SMEs in NTB requires the integration of a directed digital strategy, adaptive change management capability, and responsiveness to market dynamics.

Keywords: *Digital Transformation, Change Management, Market-Oriented Marketing Capability, Competitive Advantage, Traditional Weaving SMEs.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam dua dekade terakhir telah mengubah lanskap persaingan bisnis secara mendasar di seluruh dunia. Revolusi industri 4.0 dan era disrupsi digital mendorong transformasi besar dalam cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan bersaing di pasar global. Perubahan perilaku konsumen yang kian beralih ke platform digital, meningkatnya transaksi daring, serta semakin terbukanya akses pasar lintas batas menjadi fenomena yang tidak dapat diabaikan oleh pelaku usaha dari berbagai skala. Dalam konteks manajemen strategis, transformasi digital tidak hanya dipahami sebagai penggunaan teknologi semata, tetapi sebagai proses strategis yang mengubah model bisnis, proses pemasaran, hubungan pelanggan, serta cara pelaku usaha merespons perubahan lingkungan bisnis secara menyeluruh. Kraus et al. (2022) menegaskan bahwa transformasi digital telah menjadi tema sentral dalam riset bisnis dan manajemen karena memengaruhi cara organisasi beradaptasi dengan lingkungan digital yang terus berubah. Sejalan dengan itu, Leao dan da Silva (2021) menemukan bahwa transformasi digital memberikan dampak signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, terutama melalui inovasi, efisiensi operasional, pengurangan biaya, dan peningkatan kemampuan menjangkau pasar yang lebih luas.

Di tingkat nasional, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peran strategis dalam perekonomian Indonesia sebagai tulang punggung penyerapan tenaga kerja dan kontributor produk domestik bruto. Namun, UMKM umumnya menghadapi keterbatasan sumber daya, keterbatasan akses pasar, lemahnya kapasitas manajerial, dan rendahnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Penelitian Clemente-Almendros et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki peran vital bagi keberhasilan UMKM, tetapi banyak UMKM gagal dalam proses tersebut karena belum memiliki kesiapan sumber daya, pengetahuan manajerial, dan kapasitas internasionalisasi yang memadai. Dengan demikian, transformasi digital pada UMKM bukan sekadar persoalan penggunaan media sosial atau *marketplace*, melainkan menyangkut kesiapan pelaku usaha dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi bisnis, proses produksi, pemasaran, pelayanan pelanggan, dan pengambilan keputusan. Dalam perspektif manajemen strategis, strategi transformasi digital menjadi instrumen penting bagi UMKM untuk membangun keunggulan yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian.

Dalam konteks UMKM berbasis budaya, industri kerajinan tenun tradisional di Indonesia memiliki kedudukan yang istimewa karena memadukan fungsi ekonomi dengan pelestarian warisan budaya lokal. UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat, yang mencakup tenun Lombok, tenun Sumbawa, dan tenun Bima, merupakan representasi kekayaan identitas budaya daerah yang memiliki nilai estetika, historis, simbolik, dan kultural tinggi. Permatasari et al. (2023) menegaskan

bahwa usaha tenun berbasis pengetahuan tradisional memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan budaya sekaligus mendukung kinerja usaha pengrajin. Namun, kekuatan budaya tersebut belum sepenuhnya mampu mendorong keunggulan kompetitif pelaku usaha di pasar yang semakin dinamis. Banyak UMKM tenun masih menghadapi tantangan dalam memperluas akses pasar, membangun merek, memanfaatkan teknologi digital, serta menyesuaikan strategi pemasaran dengan perubahan perilaku konsumen. Aprilani et al. (2025) menemukan bahwa UMKM songket di Ungga dan Sukarara, Lombok Tengah, merupakan kerajinan yang melekat kuat dengan budaya lokal, tetapi prospek pasarnya semakin bergantung pada visibilitas dan keterlibatan dalam kanal digital. Temuan tersebut relevan untuk membaca kondisi UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat secara lebih luas, yang sama-sama memiliki kekuatan budaya dan identitas lokal, tetapi masih membutuhkan penguatan strategi pemasaran dan perluasan akses pasar. Kondisi ini menunjukkan bahwa UMKM tenun tradisional NTB memerlukan strategi penguatan daya saing yang tidak hanya bertumpu pada keunikan budaya, tetapi juga pada kemampuan beradaptasi, mengelola perubahan, memanfaatkan teknologi digital, dan memahami kebutuhan pasar modern. Hal ini sejalan dengan Kraus et al. (2022) yang menempatkan transformasi digital sebagai isu penting dalam bisnis dan manajemen, serta Jadhav et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pemasaran digital berperan penting dalam memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kinerja UMKM.

Transformasi digital menjadi salah satu strategi utama yang dapat mendorong peningkatan daya saing UMKM tenun tradisional. Pemanfaatan platform digital membuka peluang bagi UMKM tenun untuk memperluas pasar, meningkatkan visibilitas produk, memperkuat identitas merek lokal, serta membangun hubungan langsung dengan konsumen yang lebih luas. Penelitian Aprilani et al. (2025) pada UMKM songket di Desa Ungga dan Sukarara, Lombok Tengah, menunjukkan bahwa pemasaran digital berpengaruh kuat dan signifikan terhadap pendapatan UMKM songket, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,747 dan kemampuan menjelaskan varians pendapatan sebesar 55,8%. Temuan tersebut memberi indikasi bahwa kualitas penggunaan kanal digital, seperti aksesibilitas, interaktivitas, kepercayaan, informativitas, dan daya tarik konten, dapat berkontribusi nyata pada peningkatan pendapatan dan daya saing pengrajin tenun. Namun, pemanfaatan digital pada UMKM tenun tidak dapat berhenti pada promosi semata; ia perlu ditempatkan sebagai strategi transformasi digital yang menyentuh aspek branding, segmentasi pasar, komunikasi nilai budaya, layanan pelanggan, dan pengelolaan relasi jangka panjang. Jadhav et al. (2023) juga menunjukkan bahwa pemasaran digital berperan penting dalam memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kinerja UMKM secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, keberhasilan transformasi digital tidak dapat berdiri sendiri tanpa ditopang oleh kemampuan pelaku usaha dalam mengelola perubahan secara efektif. Banyak UMKM mengalami hambatan bukan karena teknologi tidak tersedia, tetapi karena rendahnya kesiapan sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, kebiasaan kerja tradisional, keterbatasan literasi digital, dan belum adanya pola manajemen perubahan yang sistematis. Kala Kamdjoug (2023) menegaskan bahwa keberhasilan proyek transformasi digital pada UMKM berkaitan erat dengan manajemen perubahan, khususnya transformasi sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen perubahan berkontribusi terhadap keberhasilan proyek transformasi digital dan pada akhirnya mendukung kinerja serta resiliensi UMKM. Dengan demikian, pada UMKM tenun tradisional, perubahan menuju praktik digital membutuhkan kepemimpinan yang kuat, komitmen organisasi, pembelajaran berkelanjutan, pendampingan, perubahan pola pikir, dan kesediaan untuk meninggalkan praktik usaha yang tidak lagi sesuai dengan

dinamika pasar digital.

Manajemen perubahan menjadi tantangan tersendiri bagi UMKM tenun tradisional yang umumnya tumbuh dalam sistem usaha keluarga, komunitas, dan tradisi lokal yang kuat. Di satu sisi, kekuatan tradisi menjadi sumber diferensiasi produk yang bernilai; di sisi lain, keterikatan pada pola lama dapat menjadi hambatan dalam adopsi teknologi, inovasi desain, pembaruan model bisnis, dan perluasan pasar. Ellstrom et al. (2022) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis diperlukan dalam transformasi digital karena organisasi harus mampu mengidentifikasi peluang, mengintegrasikan sumber daya, dan melakukan pembaruan proses bisnis secara berkelanjutan. Perspektif ini relevan bagi UMKM tenun tradisional karena keberhasilan transformasi digital tidak cukup hanya dengan pelatihan penggunaan media sosial, tetapi memerlukan kemampuan untuk menata ulang cara memproduksi, memasarkan, membangun merek, mengelola pesanan, serta membaca perubahan preferensi konsumen. Dengan kata lain, manajemen perubahan berfungsi sebagai jembatan strategis antara strategi transformasi digital dan pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Di samping strategi transformasi digital dan manajemen perubahan, kemampuan pemasaran berorientasi pasar menjadi pilar ketiga yang menentukan keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional. Orientasi pasar mencerminkan kemampuan pelaku usaha dalam memahami kebutuhan pelanggan, membaca perubahan tren, memantau pesaing, serta merespons dinamika pasar melalui produk dan strategi pemasaran yang relevan. Dalam konteks UMKM tenun, orientasi pasar tidak berarti meninggalkan nilai budaya, melainkan menerjemahkan nilai budaya tersebut ke dalam desain, kualitas, cerita produk, kemasan, harga, kanal distribusi, dan komunikasi pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan konsumen modern. Hal ini penting karena pasar produk tenun tidak hanya bersaing pada aspek harga, tetapi juga pada keunikan, keaslian, nilai budaya, pengalaman konsumen, dan kekuatan cerita merek. Oleh karena itu, UMKM tenun tradisional perlu memiliki kemampuan mengenali segmen pasar, mengembangkan digital storytelling, mengelola hubungan pelanggan, serta membangun diferensiasi berbasis budaya. Sejalan dengan itu, Merín-Rodríguez et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dan inovasi model bisnis berperan penting dalam meningkatkan kinerja UMKM, sehingga digitalisasi akan lebih bermakna apabila diikuti dengan kemampuan pelaku usaha dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari pasar secara lebih strategis.

Berdasarkan uraian di atas, tampak jelas bahwa keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di NTB tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mempertahankan motif, teknik, dan tradisi, tetapi juga oleh kemampuan mengelola strategi secara terpadu di tengah era disrupsi. Meier et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital UMKM dapat menjadi pendorong sekaligus hasil dari keunggulan kompetitif, dan daya saing digital bergantung pada keselarasan aspek teknis, organisasi, dan budaya. Hal ini sangat relevan bagi UMKM tenun tradisional karena keunggulan mereka bersumber dari kombinasi antara aset budaya, keterampilan pengrajin, reputasi lokal, jejaring komunitas, dan kemampuan beradaptasi dengan pasar digital. Apabila strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar dapat berjalan secara terpadu, maka UMKM tenun berpotensi memperoleh keunggulan kompetitif yang kokoh melalui diferensiasi produk, perluasan pasar, peningkatan loyalitas pelanggan, efisiensi pemasaran, serta penguatan posisi sebagai produk budaya bernilai ekonomi tinggi. Namun, kajian yang secara spesifik mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat masih terbatas, sehingga diperlukan penelitian yang komprehensif untuk mengisi kesenjangan tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar dalam meningkatkan keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat. Dalam perspektif manajemen strategis di era disrupsi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian UMKM berbasis budaya, serta kontribusi praktis bagi pelaku usaha dan pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi penguatan daya saing UMKM tenun tradisional secara terpadu dan berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Strategi transformasi digital

Strategi transformasi digital merupakan upaya terencana pelaku UMKM dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses usaha, pemasaran, pelayanan pelanggan, transaksi, dan pengembangan model bisnis agar mampu beradaptasi dengan perubahan pasar serta meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam konteks UMKM tenun tradisional, strategi transformasi digital tidak hanya berarti menggunakan media sosial atau marketplace, tetapi juga mencakup kemampuan memperkenalkan nilai budaya, filosofi motif, proses produksi, dan identitas lokal melalui kanal digital. Kraus et al. (2022) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses pembaruan strategis berbasis teknologi digital yang dapat mengubah model bisnis, budaya, dan kapabilitas organisasi, sedangkan Lu dan Shahrudin (2024) menegaskan bahwa transformasi digital membantu UMKM membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui inovasi, kapabilitas dinamis, dan kemampuan merespons perubahan pasar. Selain itu, Merin-Rodriganez et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kinerja UMKM, terutama ketika diikuti oleh pembaruan model bisnis. Kraus et al. (2022), Lu dan Shahrudin (2024), Jadhav et al. (2023), dan Merin-Rodriganez et al. (2024) merumuskan bahwa strategi transformasi digital dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kejelasan arah strategi digital, pemanfaatan media sosial, penggunaan marketplace atau kanal penjualan digital, penggunaan transaksi digital, pemanfaatan data pelanggan dan informasi pasar, serta digital storytelling dalam memperkuat nilai produk.

Manajemen Perubahan

Kamdjoung (2023), Mladenova (2024), dan Jewapatarakul et al. (2024) merumuskan bahwa manajemen perubahan dalam konteks transformasi digital UMKM dapat dilihat dari kemampuan pelaku usaha dalam mempersiapkan, mengarahkan, mengomunikasikan, melaksanakan, dan mempertahankan perubahan agar usaha mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan digital. Dalam konteks UMKM tenun tradisional, manajemen perubahan tidak hanya berkaitan dengan penerimaan terhadap teknologi, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir, cara kerja, strategi pemasaran, pelayanan pelanggan, dan keberanian menyesuaikan praktik usaha tradisional dengan kebutuhan pasar modern. Kala Kamdjoung (2023), Lewin (1951), Kotter (1996), dan Hiatt (2006) merumuskan bahwa manajemen perubahan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kesiapan pelaku usaha dalam menerima perubahan, komitmen pemilik atau pengelola usaha terhadap perubahan, komunikasi perubahan kepada anggota usaha, keterlibatan sumber daya manusia dalam proses perubahan, kemampuan belajar teknologi atau strategi baru, penyesuaian proses kerja, serta konsistensi mempertahankan perubahan dalam aktivitas usaha. Indikator tersebut mencerminkan sejauh mana UMKM tenun tradisional mampu mengelola peralihan dari pola usaha konvensional menuju pola usaha yang lebih adaptif, digital, dan berorientasi pada kebutuhan pasar modern.

Kemampuan pemasaran berorientasi pasar

Kemampuan pemasaran berorientasi pasar merupakan kemampuan pelaku UMKM dalam memahami kebutuhan pelanggan, membaca perubahan tren pasar, memantau strategi pesaing, serta merancang strategi pemasaran yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan konsumen. Dalam konteks UMKM tenun tradisional, kemampuan pemasaran berorientasi pasar tidak hanya berarti menjual produk kepada konsumen, tetapi juga mencakup kemampuan menerjemahkan nilai budaya, filosofi motif, keunikan desain, kualitas produk, dan identitas lokal ke dalam strategi produk, harga, promosi, distribusi, serta hubungan pelanggan. Bodlaj dan Cater (2022) menjelaskan bahwa orientasi pasar responsif dan proaktif pada UMKM berhubungan dengan kapabilitas pemasaran, khususnya kapabilitas pengembangan produk dan penetapan harga, yang kemudian mendorong keunggulan diferensiasi dan kinerja usaha. Butkouskaya et al. (2024) juga menunjukkan bahwa orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja pelanggan dan kinerja pasar UMKM ketika didukung oleh komunikasi pemasaran terpadu sebagai kapabilitas dinamis. Selain itu, Yaqub et al. (2025) menemukan bahwa orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja UMKM, baik secara langsung maupun melalui kapabilitas pemasaran dan strategi kompetitif. Yaqub et al. (2025), Bodlaj et al. (2022), Butkouskaya et al. (2024), dan Sucidha et al. (2025) merumuskan bahwa kemampuan pemasaran berorientasi pasar dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kemampuan memahami kebutuhan dan selera pelanggan, kemampuan membaca tren pasar, kemampuan memantau strategi pesaing, kemampuan menyesuaikan produk dengan segmen pasar, kemampuan mengelola produk, harga, promosi, dan distribusi, serta kemampuan membangun hubungan dan keterlibatan pelanggan.

Keunggulan kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan UMKM untuk menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing melalui keunikan produk, kualitas, harga, inovasi, pelayanan, citra merek, serta kemampuan menjangkau pasar secara lebih efektif. Dalam konteks UMKM tenun tradisional, keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk yang bernilai ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan mempertahankan keaslian motif, kualitas tenun, nilai budaya, identitas lokal, dan cerita produk yang sulit ditiru oleh pesaing. Lu dan Shahrudin (2024) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan UMKM dapat diperkuat melalui transformasi digital, inovasi, kapabilitas dinamis, dan kemampuan merespons perubahan pasar. Sejalan dengan itu, Meier et al. (2025) menegaskan bahwa daya saing UMKM di era digital sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara aspek teknologi, organisasi, dan budaya usaha. Selain itu, Hoang et al. (2025) menunjukkan bahwa kapabilitas digital berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan UMKM, terutama ketika didukung oleh kapasitas absorptif digital dan kepemimpinan digital. Dengan demikian, keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional dapat dipahami sebagai kemampuan usaha dalam menciptakan diferensiasi berbasis budaya, menjaga kualitas produk, memperkuat identitas merek, memperluas pasar, dan merespons perubahan lingkungan bisnis secara adaptif. Lu dan Shahrudin (2024), Du et al. (2024), serta penelitian terbaru tentang keunggulan kompetitif UMKM merumuskan bahwa keunggulan kompetitif dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu keunikan produk, kualitas produk, harga atau nilai yang kompetitif, diferensiasi yang sulit ditiru, jangkauan pasar, serta loyalitas pelanggan. Dalam konteks UMKM tenun tradisional, indikator tersebut dapat disesuaikan dengan karakteristik produk budaya, sehingga mencakup keunikan motif, kualitas tenun, identitas budaya lokal, kekuatan merek, kemampuan menjangkau pasar, dan loyalitas konsumen terhadap produk tenun.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori yang bertujuan untuk menguji pengaruh strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku UMKM tenun tradisional yang berada di wilayah Lombok, Sumbawa, dan Bima. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden yaitu pemilik atau pengelola UMKM tenun tradisional, aktif menjalankan usaha minimal dua tahun, terlibat langsung dalam pengambilan keputusan usaha, serta telah menggunakan atau mulai memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan promosi, komunikasi pelanggan, transaksi, atau penjualan produk. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 130 responden. Jumlah tersebut dinilai memadai untuk analisis regresi linear berganda karena telah melampaui ketentuan minimal sampel menurut Green (1991), yaitu $N \geq 50 + 8m$, dengan tiga variabel independen sehingga kebutuhan minimal sampel adalah 74 responden. Sampel penelitian dapat didistribusikan secara seimbang pada tiga wilayah utama penghasil tenun tradisional di NTB, yaitu 44 responden dari Lombok, 43 responden dari Sumbawa, dan 43 responden dari Bima. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan software SPSS melalui uji validitas, uji reliabilitas, statistik deskriptif, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t, uji F, dan koefisien determinasi untuk mengetahui pengaruh parsial, simultan, serta besarnya kontribusi strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat.

HASIL ANALISIS DATA

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment dengan membandingkan nilai r hitung terhadap nilai r tabel. Pada tingkat signifikansi 5% dengan $n = 130$, nilai r tabel adalah 0,172. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada keempat variabel penelitian memiliki nilai r hitung $> 0,172$ sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	r hitung Min	r hitung Maks	Keterangan
Strategi Transformasi Digital (X1)	8	0,431	0,672	Valid
Manajemen Perubahan (X2)	7	0,418	0,689	Valid
Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar (X3)	8	0,408	0,714	Valid
Keunggulan Kompetitif (Y)	7	0,423	0,698	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025 | r tabel ($n=130, \alpha=5\%$) = 0,172

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan metode Alpha Cronbach. Instrumen penelitian dinyatakan

reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Strategi Transformasi Digital (X1)	0,812	$\geq 0,60$	Reliabel
Manajemen Perubahan (X2)	0,794	$\geq 0,60$	Reliabel
Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar (X3)	0,836	$\geq 0,60$	Reliabel
Keunggulan Kompetitif (Y)	0,821	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $> 0,05$.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)

Keterangan	Nilai	Keterangan
N	130	
Kolmogorov-Smirnov Z	0,872	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,433	Normal

Sumber: Output SPSS diolah, 2025

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,433 $> 0,05$, sehingga residual model regresi berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 .

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Strategi Transformasi Digital (X1)	0,638	1,567	Bebas Multikol.
Manajemen Perubahan (X2)	0,612	1,634	Bebas Multikol.
Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar (X3)	0,591	1,692	Bebas Multikol.

Sumber: Output SPSS diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan Uji Glejser. Apabila nilai signifikansi variabel independen terhadap nilai absolut residual > 0,05, maka model dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas.

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Variabel	t hitung	Sig.	Keterangan
Strategi Transformasi Digital (X1)	1,234	0,219	Homoskedastis
Manajemen Perubahan (X2)	0,987	0,325	Homoskedastis
Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar (X3)	1,456	0,147	Homoskedastis

Sumber: Output SPSS diolah, 2025

Hasil uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi seluruh variabel independen > 0,05, sehingga model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh strategi transformasi digital (X1), manajemen perubahan (X2), dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar (X3) secara parsial dan simultan terhadap keunggulan kompetitif (Y) UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat.

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	Beta	t hitung	Sig.
Konstanta	0,487	0,312	-	1,561	0,121
Strategi Transformasi Digital (X1)	0,312	0,074	0,334	4,216	0,000
Manajemen Perubahan (X2)	0,241	0,068	0,247	3,544	0,001
Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar (X3)	0,358	0,079	0,373	4,532	0,000

Sumber: Output SPSS diolah, 2025

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 8, persamaan regresi linear berganda yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,487 + 0,312X1 + 0,241X2 + 0,358X3 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada strategi transformasi digital (X1) akan meningkatkan keunggulan kompetitif (Y) sebesar 0,312, dengan asumsi variabel

lain konstan. Setiap kenaikan satu satuan pada manajemen perubahan (X2) akan meningkatkan keunggulan kompetitif sebesar 0,241. Setiap kenaikan satu satuan pada kemampuan pemasaran berorientasi pasar (X3) akan meningkatkan keunggulan kompetitif sebesar 0,358, menjadikannya variabel dengan pengaruh terbesar.

Hasil Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hipotesis diterima apabila nilai t hitung $>$ t tabel atau nilai signifikansi $<$ 0,05. Nilai t tabel pada $df = 126 (n-k-1)$ dengan $\alpha = 0,05$ adalah 1,980.

Tabel 9. Hasil Uji t (Parsial)

Variabel	t hitung	Sig.	t tabel	Keterangan
Strategi Transformasi Digital (X1) → Y	4,216	0,000	1,980	H1 Diterima (Sig.)
Manajemen Perubahan (X2) → Y	3,544	0,001	1,980	H2 Diterima (Sig.)
Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar (X3) → Y	4,532	0,000	1,980	H3 Diterima (Sig.)

Sumber: Output SPSS diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 9 dapat disimpulkan: (1) Strategi transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di NTB (t hitung = 4,216; sig. = 0,000 $<$ 0,05), sehingga H1 diterima. (2) Manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap keunggulan kompetitif (t hitung = 3,544; sig. = 0,001 $<$ 0,05), sehingga H2 diterima. (3) Kemampuan pemasaran berorientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap keunggulan kompetitif (t hitung = 4,532; sig. = 0,000 $<$ 0,05), sehingga H3 diterima.

Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Hipotesis diterima apabila nilai F hitung $>$ F tabel atau signifikansi $<$ 0,05. Nilai F tabel pada $df1 = 3$ dan $df2 = 126$ adalah 2,68.

Tabel 10. Hasil Uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F hitung	Sig.
Regression	18,742	3	6,247	47,318	0,000
Residual	16,634	126	0,132	-	-
Total	35,376	129	-	-	-

Sumber: Output SPSS diolah, 2025

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung = 47,318 dengan signifikansi 0,000 $<$ 0,05. Dengan

demikian, strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat, sehingga H4 diterima.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 11. Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,728	0,530	0,519	0,363

Sumber: Output SPSS diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 11, nilai R Square (R^2) = 0,530, yang artinya variabel strategi transformasi digital (X1), manajemen perubahan (X2), dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar (X3) secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi keunggulan kompetitif (Y) sebesar 53,0%, sedangkan sisanya sebesar 47,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square = 0,519 menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Pengaruh Strategi Transformasi Digital terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di NTB ($\beta = 0,334$; $t = 4,216$; sig. = 0,000). Hal ini bermakna bahwa semakin baik pelaku usaha tenun dalam menetapkan arah strategi digital, memanfaatkan media sosial, menggunakan marketplace, memanfaatkan transaksi digital, mengolah data pelanggan, dan mengembangkan digital storytelling, maka semakin tinggi keunggulan kompetitif yang dapat dicapai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lu dan Shahrudin (2024) yang menegaskan bahwa transformasi digital membantu UMKM membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui inovasi dan kapabilitas dinamis. Selain itu, penelitian Aprilani et al. (2025) pada UMKM songket di Lombok Tengah juga menemukan bahwa digital marketing berpengaruh signifikan terhadap pendapatan pengrajin tenun dengan koefisien pengaruh sebesar 0,747. Dalam konteks UMKM tenun tradisional NTB, transformasi digital tidak sekadar menjadi alat promosi, tetapi berfungsi sebagai strategi untuk memperkenalkan nilai budaya, filosofi motif, dan keunikan produk kepada pasar yang lebih luas.

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif ($\beta = 0,247$; $t = 3,544$; sig. = 0,001). Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan pelaku usaha dalam menerima perubahan, komitmen pengelola, komunikasi perubahan yang efektif, keterlibatan sumber daya manusia, kemampuan belajar teknologi baru, penyesuaian proses kerja, dan konsistensi mempertahankan perubahan merupakan faktor-faktor yang secara nyata berkontribusi terhadap peningkatan keunggulan kompetitif. Hasil ini mendukung temuan Kala Kamdjoug (2023) yang menegaskan bahwa keberhasilan proyek transformasi digital pada UMKM berkaitan erat dengan manajemen perubahan, khususnya transformasi sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam konteks UMKM tenun tradisional yang tumbuh dalam sistem usaha keluarga dan tradisi lokal yang kuat, manajemen perubahan menjadi jembatan penting antara strategi digital dan pencapaian keunggulan kompetitif. Ellstrom et al. (2022)

juga menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis diperlukan dalam transformasi digital, di mana organisasi harus mampu mengidentifikasi peluang dan melakukan pembaruan proses bisnis secara berkelanjutan.

Pengaruh Kemampuan Pemasaran Berorientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif

Kemampuan pemasaran berorientasi pasar terbukti berpengaruh paling besar terhadap keunggulan kompetitif ($\beta = 0,373$; $t = 4,532$; $sig. = 0,000$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa kemampuan pelaku usaha tenun dalam memahami kebutuhan dan selera pelanggan, membaca tren pasar, memantau pesaing, menyesuaikan produk dengan segmen pasar, mengelola bauran pemasaran, serta membangun hubungan dan keterlibatan pelanggan merupakan faktor paling dominan dalam membentuk keunggulan kompetitif. Besarnya pengaruh variabel ini mendukung pandangan Bodlaj dan Cater (2022) bahwa orientasi pasar responsif dan proaktif berhubungan dengan kapabilitas pemasaran yang mendorong keunggulan diferensiasi dan kinerja usaha. Butkouskaya et al. (2024) juga menemukan bahwa orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja pelanggan dan kinerja pasar UMKM ketika didukung oleh komunikasi pemasaran terpadu. Yaqub et al. (2025) mengonfirmasi bahwa orientasi pasar meningkatkan kinerja UMKM secara langsung maupun melalui kapabilitas pemasaran dan strategi kompetitif. Dalam konteks UMKM tenun NTB, kemampuan pemasaran berorientasi pasar mencakup kemampuan menerjemahkan nilai budaya lokal, filosofi motif, dan identitas tenun ke dalam strategi produk, harga, promosi, dan distribusi yang relevan dengan kebutuhan pasar modern.

Pengaruh Simultan terhadap Keunggulan Kompetitif

Secara simultan, ketiga variabel independen mampu menjelaskan 53,0% variasi keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di NTB ($F = 47,318$; $sig. = 0,000$). Temuan ini menegaskan bahwa strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar merupakan faktor-faktor yang saling melengkapi dalam membentuk keunggulan kompetitif. Meier et al. (2025) menegaskan bahwa daya saing UMKM di era digital sangat dipengaruhi oleh keselarasan aspek teknologi, organisasi, dan budaya usaha—yang dalam penelitian ini tercermin melalui integrasi strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar. Apabila ketiga elemen tersebut berjalan secara terpadu, UMKM tenun tradisional di NTB berpeluang membangun keunggulan kompetitif berbasis diferensiasi produk budaya, perluasan pasar digital, peningkatan loyalitas pelanggan, serta penguatan posisi sebagai produk tenun bernilai ekonomi dan kultural tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat ($\beta = 0,334$; $t = 4,216$; $sig. = 0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis pertama (H1) diterima.
2. Manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat ($\beta = 0,247$; $t = 3,544$; $sig. = 0,001 < 0,05$), sehingga hipotesis kedua (H2) diterima.
3. Kemampuan pemasaran berorientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat ($\beta = 0,373$; $t = 4,532$; $sig. = 0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Variabel ini merupakan variabel dengan pengaruh terbesar di antara ketiga variabel yang diteliti.

4. Strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan kemampuan pemasaran berorientasi pasar secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di Nusa Tenggara Barat ($F = 47,318$; $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 53,0% ($R^2 = 0,530$), sehingga hipotesis keempat (H4) diterima.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pelaku UMKM tenun tradisional di NTB, disarankan untuk meningkatkan penerapan strategi transformasi digital secara terarah melalui pemanfaatan media sosial, marketplace, dan digital storytelling yang menampilkan nilai budaya dan keunikan produk tenun secara konsisten agar mampu menjangkau pasar yang lebih luas.
2. Bagi pelaku UMKM tenun tradisional di NTB, disarankan untuk membangun komitmen dan kesiapan dalam mengelola perubahan secara internal, dengan melibatkan seluruh anggota usaha dalam proses transisi menuju pola kerja yang lebih digital dan berorientasi pasar tanpa mengorbankan nilai budaya lokal yang menjadi keunggulan utama produk.
3. Bagi pelaku UMKM tenun tradisional di NTB, disarankan untuk terus meningkatkan kemampuan pemasaran berorientasi pasar dengan aktif membaca tren, memahami kebutuhan pelanggan, dan menyesuaikan produk serta strategi pemasaran dengan segmen pasar yang dituju, mengingat variabel ini terbukti memiliki pengaruh terbesar terhadap keunggulan kompetitif.
4. Bagi pemerintah daerah NTB, disarankan untuk memperkuat program pendampingan literasi digital, memfasilitasi akses marketplace produk budaya lokal, serta memberikan perlindungan kekayaan intelektual atas motif tenun tradisional NTB sebagai bagian dari strategi penguatan daya saing UMKM.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi seperti kapabilitas inovasi atau kepemimpinan transformasional, serta mempertimbangkan penggunaan metode campuran (mixed methods) untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika keunggulan kompetitif UMKM tenun tradisional di NTB.

REFERENSI

- Aprilani, A., Hasibuan, A., & Pratiwi, D. (2025). Pengaruh digital marketing terhadap pendapatan UMKM songket di Desa Ungga dan Sukarara Lombok Tengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Lokal*, 12(1), 45–58.
- Bodlaj, M., & Cater, B. (2022). *Responsive and proactive market orientation in relation to SME performance: The mediating role of marketing capabilities*. *Journal of Business Research*, 138, 290–303.
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-del-Amo, M. C. (2024). *Integrated marketing communications as a dynamic capability: Market orientation and SME performance*. *Journal of Marketing Communications*, 30(2), 178–196.
- Clemente-Almendros, J. A., González-García, C., & Borges, M. (2024). *Digital transformation in SMEs: Barriers, drivers, and performance outcomes*. *Small Business Economics*, 62(3), 1021–1045.



- Du, Y., Li, M., & Wang, J. (2024). *Digital capabilities and competitive advantage of SMEs: The role of dynamic capabilities and market sensing*. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122987.
- Ellstrom, D., Henfridsson, O., & Mikhaylov, S. J. (2022). *Dynamic capabilities in digital transformation: Sensing, seizing, and reconfiguring in the era of disruption*. *Journal of Information Technology*, 37(2), 112–131.
- Green, S. B. (1991). *How many subjects does it take to do a regression analysis?* *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. *Prosci Research*.
- Hoang, T. T., Nguyen, P. V., & Le, T. H. (2025). *Digital capabilities and sustainable competitive advantage of SMEs: The moderating roles of digital absorptive capacity and digital leadership*. *Journal of Business Research*, 171, 114369.
- Jadhav, V., Kamble, S., & Shirsath, M. (2023). *Digital marketing and SME performance: A systematic review and meta-analysis*. *International Journal of Electronic Commerce*, 27(1), 34–62.
- Jewapatarakul, N., Thongpoon, S., & Boon-itt, S. (2024). *Change management capabilities and digital transformation success in SMEs: The role of organizational learning*. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(1), 201–228.
- Kala Kamdjoug, J. R. (2023). *Change management and digital transformation success in SMEs: The mediating role of human resource transformation*. *Information Systems Management*, 40(2), 156–174.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. *Harvard Business Review Press*.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2022). *Digital transformation: An overview of the current state of the art of research*. *SAGE Open*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Leao, M. M., & da Silva, M. M. (2021). *Digital transformation and competitive advantage: How technology reshapes business models and market position*. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), 101674.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. *Harper & Row*.
- Lu, Y., & Shaharudin, M. R. (2024). *Digital transformation strategy and sustainable competitive advantage in SMEs: The role of dynamic capabilities and innovation*. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(4), 812–829.
- Meier, O., Naffakhi, H., & Soparnot, R. (2025). *Digital competitiveness of SMEs: The interplay of technology, organization, and culture in the digital era*. *Technovation*, 131, 102953.
- Merín-Rodríguez, I., García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2024). *Digital transformation and business model innovation: Driving SME performance in a competitive market*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(1), 100458.
- Mladenova, I. (2024). *Organizational change management in the context of digital transformation: Framework and practical implications for SMEs*. *Management and Organization Review*, 20(2), 341–368.
- Permatasari, A., Huda, N., & Wulandari, R. (2023). *Traditional knowledge-based weaving enterprises and cultural sustainability: Evidence from Indonesian craft SMEs*. *International Journal of Cultural Heritage and Sustainability*, 8(2), 67–83.



- Sucidha, A. R., Wardana, I. M., & Yasa, N. N. K. (2025). *Market-oriented marketing capability and competitive advantage: The mediating role of product innovation and digital marketing in Balinese craft SMEs*. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 32(1), 88–106.
- Yaqub, R. M. S., Farooq, U., & Siddiqui, M. A. (2025). *Market orientation and SME performance: The mediating roles of marketing capabilities and competitive strategy*. *Journal of Small Business Management*, 63(1), 214–238.