



---

## Menguji Peran Kapabilitas Inovasi sebagai *Necessary* atau *Sufficient Condition* dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing UMKM: Pendekatan *Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*

Muhammad Faiq<sup>1</sup>, Tiara Iskandar<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Batanghari Jambi

<sup>1</sup>[muhammadfaik47@gmail.com](mailto:muhammadfaik47@gmail.com)

<sup>2</sup>[Tyaraiskandar@gmail.com](mailto:Tyaraiskandar@gmail.com)

---

### ABSTRACT

*SME competitive advantage is influenced by multiple interacting conditions in shaping organizational outcomes. This study explores the roles of innovation capability, entrepreneurial competency, and business network in shaping competitive advantage using the fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) approach. Data were collected from SMEs in Jambi Province involving business owners or managers as respondents. The findings reveal that no single necessary condition determines competitive advantage. Innovation capability emerged as the dominant condition across all sufficient configurations, yet it did not operate independently without the support of entrepreneurial competency or business network. The analysis identified three sufficient configurations, namely the combination of innovation capability and entrepreneurial competency, the combination of innovation capability and business network, and the simultaneous combination of all three conditions. The configuration combining innovation capability, entrepreneurial competency, and business network demonstrated the strongest result in generating competitive advantage. The findings confirm that SME competitive advantage is shaped more by combinations of multiple conditions than by a single condition operating independently.*

**Keywords:** *fsQCA, innovation capability, entrepreneurial competency, business network, competitive advantage*

### ABSTRAK

Keunggulan bersaing UMKM dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang saling berinteraksi dalam menghasilkan *outcome* organisasi. Studi ini mengeksplorasi peran kapabilitas inovasi, kompetensi kewirausahaan, dan jaringan bisnis dalam pembentukan keunggulan bersaing menggunakan pendekatan *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*. Data diperoleh dari UMKM di Provinsi Jambi dengan responden pemilik atau manajer usaha. Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat *necessary condition* yang secara tunggal menentukan keunggulan bersaing. Kapabilitas inovasi muncul sebagai *condition* dominan dalam seluruh konfigurasi *sufficient*, namun tidak bekerja secara independen tanpa dukungan kompetensi kewirausahaan atau jaringan bisnis. Analisis menghasilkan tiga konfigurasi *sufficient*, yaitu kombinasi kapabilitas inovasi dan kompetensi kewirausahaan, kombinasi kapabilitas inovasi dan jaringan bisnis, serta kombinasi simultan ketiga kondisi. Konfigurasi kapabilitas inovasi, kompetensi kewirausahaan, dan jaringan bisnis menunjukkan hasil paling kuat dalam menghasilkan keunggulan bersaing. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UMKM lebih terbentuk melalui kombinasi beberapa kondisi dibandingkan satu kondisi secara tunggal.

**Kata Kunci:** *fsQCA, Kapabilitas inovasi, Kompetensi kewirausahaan, Jaringan bisnis, Keunggulan bersaing, UMKM.*

## PENDAHULUAN

Indonesia memiliki jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) terbesar di kawasan ASEAN, yakni sekitar 66 juta unit pada tahun 2023 (ASEAN Secretariat, 2024). Sektor ini berperan signifikan dalam perekonomian nasional dengan menyerap sekitar 97% tenaga kerja, memberikan kontribusi sebesar 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), serta menyumbang 14,4% terhadap ekspor nasional. Perbandingan dengan negara-negara ASEAN lainnya menunjukkan bahwa tingkat penyerapan tenaga kerja oleh UMKM berada pada kisaran 35% hingga 85%. Pada sisi kinerja ekonomi, Indonesia masih menunjukkan ketertinggalan dibandingkan beberapa negara lain, seperti Myanmar yang mencatat kontribusi UMKM hingga 69,3% terhadap PDB domestik (ASEAN Secretariat, 2024). Kondisi ini memperlihatkan adanya paradoks, di mana dominasi jumlah UMKM di Indonesia tidak sepenuhnya diikuti oleh tingkat daya saing dan kinerja yang tinggi. Situasi tersebut menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang membentuk keunggulan bersaing UMKM pada tingkat organisasi (ASEAN Secretariat, 2024).

Upaya menjelaskan pembentukan keunggulan bersaing di tingkat organisasi dalam literatur kontemporer menekankan peran sumber daya dan kapabilitas yang bersifat unik serta sulit direplikasi sebagai dasar penciptaan nilai. Perspektif *Resource-Based View* dalam perkembangan mutakhirnya menjelaskan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya strategis, tetapi juga dari bagaimana organisasi mengombinasikan dan mengelola sumber daya tersebut secara efektif untuk menghasilkan nilai yang berbeda dibandingkan pesaing (Barney et al., 2021; Capatina et al., 2024; Gomes & Romão, 2023). Perspektif *Dynamic Capabilities* menekankan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, mengonfigurasi ulang, dan memperbarui sumber daya secara berkelanjutan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti (Pitelis et al., 2024; Teece, 2018). Literatur terbaru juga menunjukkan bahwa kapabilitas ini menjadi mekanisme kunci dalam mempertahankan keunggulan bersaing pada lingkungan yang turbulen dan berbasis inovasi (Albort-Morant et al., 2018; Ferreira et al., 2022), sehingga secara bersama kedua perspektif tersebut menegaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil interaksi kompleks antara sumber daya yang dimiliki dan kemampuan organisasi dalam mengonfigurasikannya secara adaptif.

Keunggulan bersaing UMKM dalam literatur manajemen strategis menunjukkan pola hubungan yang belum sepenuhnya konsisten antara sumber daya organisasi dan kinerja. Sejumlah studi menemukan bahwa kapabilitas inovasi, kompetensi kewirausahaan, dan jaringan bisnis berkontribusi signifikan terhadap keunggulan bersaing (Alghamdi & Agag, 2024; Rubio-Andrés et al., 2024), sementara studi lain melaporkan hasil yang lebih lemah atau tidak signifikan dalam konteks berbeda (Fainshmidt et al., 2019; Welter, 2011). Inkonsistensi ini mencerminkan keterbatasan generalisasi, karena kinerja UMKM sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sektor industri, serta kapasitas sumber daya masing-masing unit usaha (Rua & Santos, 2022).

Dominasi pendekatan berbasis variabel seperti regresi dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam penelitian UMKM memperkuat asumsi hubungan simetris dan efek rata-rata (Hair et al., 2022). Realitas di lapangan menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UMKM tidak selalu terbentuk melalui pola sumber daya yang seragam. Sebagian UMKM mencapai posisi kompetitif melalui inovasi yang didukung jaringan bisnis yang luas, sementara yang lain tetap mampu bersaing berkat kompetensi kewirausahaan meski memiliki keterbatasan akses sumber daya eksternal (Singh et al., 2022; Soluk et al., 2023; Zhang & Wu, 2017). Pola tersebut mencerminkan fenomena ekuifinalitas, yaitu kondisi ketika berbagai kombinasi faktor berbeda tetap menghasilkan *outcome* yang sama (Douglas et al., 2020; Raymond & St-Pierre, 2013). Fenomena ini tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan variabel yang mengasumsikan satu jalur kausal utama.

*Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA) menawarkan pendekatan yang lebih sesuai untuk menangkap kompleksitas tersebut. Metode ini memungkinkan identifikasi kombinasi kondisi yang secara bersama-sama menghasilkan suatu *outcome*, sekaligus menguji ekuifinalitas dan asimetri kausal secara eksplisit (Douglas et al., 2020; Raymond & St-Pierre, 2013). Keunggulan ini menjadikan fsQCA relevan untuk menganalisis keunggulan bersaing UMKM yang terbentuk melalui berbagai kombinasi sumber daya dan kapabilitas.

Kapabilitas inovasi sering dianggap sebagai determinan utama keunggulan bersaing, tetapi bukti empiris menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten di berbagai konteks (Febrianto & Rufaidah, 2026; Katebi et al., 2024). Pertanyaan mengenai apakah inovasi merupakan prasyarat yang selalu diperlukan (*necessary condition*) atau hanya salah satu elemen yang cukup (*sufficient condition*) masih belum terjawab secara konsisten. Berdasarkan kesenjangan teoritis dan metodologis tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola kondisi yang membentuk keunggulan bersaing UMKM serta menguji peran kapabilitas inovasi sebagai kondisi yang diperlukan menggunakan fsQCA. Pendekatan ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan keunggulan bersaing UMKM, sekaligus memperkaya literatur manajemen strategis melalui perspektif analisis berbasis himpunan yang sensitif terhadap kompleksitas dan ekuifinalitas.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN PROPOSISI

### Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas inovasi merujuk pada kapasitas sistematis UMKM untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide baru dalam bentuk produk, proses, maupun pemasaran melalui integrasi pengetahuan internal, kolaborasi eksternal, dan adaptasi dinamis terhadap pasar (Al Nuaimi et al., 2023; Taghavy et al., 2024). Kapabilitas ini bukan sekadar keluaran sesaat, melainkan kemampuan organisasional yang berkelanjutan (García-Valenzuela et al., 2023). Bukti empiris menunjukkan bahwa inovasi merupakan mekanisme utama konversi sumber daya internal dan relasional menjadi proposisi nilai yang unik, meski tidak selalu cukup bila berdiri sendiri tanpa dukungan kompetensi kewirausahaan dan jaringan bisnis (Buli, 2017; Dukhaykh & Alangri, 2026).

P1: Kapabilitas inovasi merupakan *necessary condition* untuk keunggulan bersaing UMKM.

Status sebagai *necessary condition* tidak otomatis menjadikan kapabilitas inovasi sebagai *sufficient condition*. Inovasi yang tidak ditopang kompetensi kewirausahaan rentan gagal dalam tahap implementasi (Karami & Tang, 2019; Meekaewkunchorn et al., 2021), sementara inovasi tanpa dukungan jaringan bisnis akan kesulitan mengakses sumber daya komplementer dan pasar yang lebih luas (Asemokha et al., 2020; Sadraei, 2024). Kapabilitas inovasi berfungsi sebagai kondisi yang perlu namun tidak mencukupi bila berdiri sendiri.

P2: Kapabilitas inovasi yang berdiri sendiri tidak merupakan *sufficient condition* untuk keunggulan bersaing UMKM.

### Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang memungkinkan individu mengidentifikasi peluang, mengelola sumber daya secara inovatif, serta beradaptasi terhadap ketidakpastian (Gunawan, 2024; Yustian et al., 2021). Dimensi yang paling relevan adalah kemampuan identifikasi peluang, efektivitas alokasi sumber daya, adaptabilitas strategis, dan efikasi diri (Neneh, 2015). Studi empiris menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing lebih kuat bila dimediasi oleh inovasi.

P3: Kombinasi kompetensi kewirausahaan yang tinggi dengan kapabilitas inovasi yang tinggi merupakan *sufficient condition* untuk keunggulan bersaing UMKM.

### Jaringan Bisnis

Jaringan bisnis dipahami sebagai sistem hubungan interpersonal dan antar-organisasi yang memfasilitasi aliran sumber daya, informasi, dan peluang (Forkmann et al., 2018). Melalui jaringan yang terbangun, pelaku UMKM dapat memperoleh akses krusial terhadap pembaruan teknologi, ekspansi pasar, serta akumulasi modal sosial yang mendukung pertumbuhan usaha. (Hilmersson & Hilmersson, 2021). Peran jaringan lebih dominan sebagai akselerator inovasi dibandingkan sebagai sumber keunggulan bersaing yang berdiri sendiri.

P4: Kombinasi jaringan bisnis yang kuat dengan kapabilitas inovasi yang tinggi merupakan *sufficient condition* untuk keunggulan bersaing UMKM.

### Ekuifinalitas dan Konfigurasi

Prinsip ekuifinalitas menyatakan bahwa beberapa jalur berbeda dapat menghasilkan outcome yang sama (Ibarra et al., 2020). Jalur berbasis kompetensi kewirausahaan maupun jalur berbasis jaringan bisnis sama-sama dapat mengarah pada keunggulan bersaing, selama didukung kapabilitas inovasi. Hal ini menegaskan bahwa tidak ada satu konfigurasi tunggal yang berlaku universal.

P5: Terdapat beberapa konfigurasi *sufficient* yang berbeda (ekuifinalitas) dalam menghasilkan keunggulan bersaing UMKM, dengan kapabilitas inovasi sebagai kondisi inti.

Konfigurasi yang menggabungkan kapabilitas inovasi tinggi, kompetensi kewirausahaan tinggi, dan jaringan bisnis kuat diperkirakan menghasilkan tingkat konsistensi tertinggi. Sinergi antara mekanisme internal dan eksternal ini paling koheren dengan argumen RBV dan kapabilitas dinamis.

P6: Kombinasi kapabilitas inovasi tinggi, kompetensi kewirausahaan tinggi, dan jaringan bisnis kuat merupakan *sufficient condition* dengan konsistensi tertinggi untuk keunggulan bersaing UMKM.

## METODE PENELITIAN

### Objek dan Sampel Penelitian

Penelitian ini berfokus pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Provinsi Jambi dengan masa operasional minimal dua tahun. Responden utama adalah pemilik atau manajer UMKM, karena mereka memiliki pengetahuan langsung mengenai strategi, inovasi, dan jaringan bisnis yang dijalankan. Sampel ditentukan melalui purposive sampling dengan kriteria: UMKM terdaftar resmi pada Dinas Koperasi dan UKM, memiliki minimal lima karyawan, serta kesediaan responden untuk berpartisipasi. Data dikumpulkan selama tiga bulan melalui survei tatap muka dan kuesioner daring, menghasilkan 230 kuesioner valid yang digunakan dalam analisis.

### Analisis fsQCA

Fuzzy-set *Qualitative Comparative Analysis* fsQCA dengan perangkat lunak fsQCA 3.0 digunakan untuk mengidentifikasi konfigurasi kondisi kausal yang menghasilkan keunggulan bersaing UMKM di Provinsi Jambi dengan pendekatan yang menekankan kompleksitas kausal, asimetri, dan ekuifinalitas dalam hubungan antar variabel (Fiss, 2011; Ragin, 2009). Kalibrasi dilakukan dengan mengonversi skor Likert menjadi nilai keanggotaan fuzzy 0 sampai 1 melalui metode *direct calibration*, di mana titik ambang ditetapkan berdasarkan distribusi empiris data penelitian pada persentil 75 sebagai *fully in*, persentil 50 sebagai *crossover point*, dan persentil 25 sebagai *fully out*, sehingga setiap kasus merepresentasikan derajat keanggotaan dalam suatu himpunan kondisi secara lebih presisi.

Penyusunan *truth table* mencakup seluruh kemungkinan kombinasi kondisi kausal yang terbentuk dari variabel penelitian, kemudian dilakukan penyaringan berdasarkan kriteria frekuensi minimum dua kasus serta tingkat konsistensi di bawah 0,80 untuk memastikan stabilitas konfigurasi yang dianalisis (Schneider & Wagemann, 2012). Proses *logical minimization* berbasis algoritma Quine

McCluskey menghasilkan tiga bentuk solusi, yaitu *parsimonious*, *intermediate*, dan *complex solution*, dengan *intermediate solution* digunakan sebagai dasar interpretasi karena mampu menyeimbangkan kompleksitas empiris dan asumsi teoritis, sementara *parsimonious solution* berfungsi dalam mengidentifikasi *core causal conditions* dan *peripheral conditions* dalam setiap konfigurasi yang terbentuk (Fiss, 2011)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kalibrasi Variabel Penelitian

Proses kalibrasi data dilakukan untuk mentransformasikan seluruh variabel penelitian dari skala Likert 1–5 ke dalam *fuzzy membership scores* dengan rentang nilai 0–1 menggunakan *metode direct calibration*. Penentuan titik ambang didasarkan pada distribusi empiris data, yaitu persentil 75 sebagai *fully in*, persentil 50 sebagai *crossover point*, dan persentil 25 sebagai *fully out* (Ragin, 2009). Seluruh konstruk menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) di atas 0,80 yang mengindikasikan tingkat reliabilitas instrumen yang sangat baik. Hasil kalibrasi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Kalibrasi Variabel Penelitian

Variabel	<i>Fully In</i>	<i>Crossover Point</i>	<i>Fully</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kapabilitas Inovasi (KI)	4,21	3,58	2,97	0,86
Kompetensi Kewirausahaan (KK)	4,13	3,49	2,88	0,84
Jaringan Bisnis (JB)	4,16	3,54	2,93	0,83
Keunggulan Bersaing (KB)	4,24	3,63	3,02	0,88

Sumber: Data diolah (fsQCA 3.0), 2026.

### Analisis Necessary Condition

Pengujian *necessary condition* digunakan untuk mengevaluasi apakah kapabilitas inovasi memenuhi syarat sebagai kondisi yang diperlukan dalam pembentukan keunggulan bersaing UMKM. Suatu kondisi dikategorikan sebagai *necessary condition* apabila menunjukkan nilai konsistensi melebihi ambang batas 0,90 (Schneider & Wagemann, 2012). Analisis dilakukan terhadap keberadaan kondisi maupun *absence of condition* ( $\sim KI$ ) guna menghindari hubungan yang bersifat trivial. Hasil pengujian *necessary condition* disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Hasil Necessary Condition Analysis

<i>Condition</i>	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>	<i>Result</i>
Kapabilitas Inovasi (KI)	0,881	0,776	<i>Not Necessary</i>
Kompetensi Kewirausahaan (KK)	0,814	0,703	<i>Not Necessary</i>
Jaringan Bisnis (JB)	0,792	0,684	<i>Not Necessary</i>
$\sim$ Kapabilitas Inovasi ( $\sim KI$ )	0,241	0,187	<i>Not Necessary</i>

Sumber: Data diolah (fsQCA 3.0), 2026.

Tabel 2 menunjukkan bahwa tidak terdapat kondisi yang memenuhi *threshold necessary condition* sebesar 0,90. Kapabilitas inovasi (KI) menunjukkan nilai *consistency* tertinggi (0,881) dengan *coverage* sebesar 0,776, yang mengindikasikan bahwa inovasi memiliki keterkaitan yang relatif kuat terhadap pembentukan keunggulan bersaing UMKM, meskipun belum dapat dikategorikan sebagai *necessary condition*. Kompetensi kewirausahaan (KK) dan jaringan bisnis (JB) masing-masing menunjukkan nilai *consistency* sebesar 0,814 dan 0,792, yang menegaskan bahwa kedua kondisi tersebut juga tidak bersifat wajib dalam menghasilkan *outcome*. *Absence of innovation capability* ( $\sim KI$ ) menunjukkan nilai *consistency* yang rendah (0,241), yang mengindikasikan bahwa ketiadaan kapabilitas inovasi tidak berkontribusi secara konsisten terhadap pembentukan keunggulan bersaing.

Temuan ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UMKM lebih merefleksikan *causal complexity* melalui interaksi beberapa kondisi dibandingkan hubungan kausal yang bersifat linear dan tunggal (Fiss, 2011; Schneider & Wagemann, 2012).

**Analisis Truth Table**

Truth table disusun berdasarkan 230 kasus valid dengan delapan kemungkinan konfigurasi dari tiga kondisi kausal ( $2^3 = 8$ ). Konfigurasi dengan frekuensi di bawah dua kasus dikeluarkan dari analisis. Threshold consistency ditetapkan sebesar 0,80 untuk membedakan konfigurasi yang berkontribusi terhadap outcome (KB=1) dan yang tidak. Hasil truth table ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3 Truth Table Keunggulan Bersaing UMKM (n = 230)

KI	KK	JB	KB	n	Frekuensi	Consistency
1	1	1	1	52	22,60%	0,94
1	1	0	1	41	17,80%	0,89
1	0	1	1	38	16,50%	0,87
1	0	0	0	29	12,60%	0,62
0	1	1	0	27	11,70%	0,58
0	1	0	0	22	9,60%	0,51
0	0	1	0	13	5,70%	0,44
0	0	0	0	8	3,50%	0,31

Sumber: Data diolah (fsQCA 3.0), 2026.

Truth table disusun berdasarkan 230 kasus valid dengan delapan kemungkinan konfigurasi dari tiga *causal conditions*, yaitu KI, KK, dan JB ( $2^3 = 8$ ). *Threshold consistency* ditetapkan sebesar 0,80 untuk mengidentifikasi konfigurasi yang berkontribusi terhadap *outcome* keunggulan bersaing (KB=1), sebagaimana direkomendasikan dalam analisis fsQCA (Ragin, 2009; Schneider & Wagemann, 2012). Hasil analisis menunjukkan bahwa konfigurasi yang melibatkan KI memiliki tingkat *consistency* yang relatif lebih tinggi dibandingkan konfigurasi tanpa KI. Konfigurasi KIKKJB menunjukkan *consistency* tertinggi sebesar 0,94 dengan frekuensi kasus sebesar 22,6%. Konfigurasi KIKK dan KIJB juga menunjukkan *consistency* di atas *threshold* masing-masing sebesar 0,89 dan 0,87. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kombinasi KI dengan KK atau JB berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan bersaing UMKM.

Konfigurasi tanpa KI menunjukkan nilai *consistency* yang berada di bawah *threshold* yang ditetapkan. Konfigurasi ~KIKKJB hanya menunjukkan *consistency* sebesar 0,58, sedangkan konfigurasi lainnya menunjukkan nilai *consistency* yang lebih rendah. KI tanpa dukungan KK dan JB juga menunjukkan *consistency* sebesar 0,62 dan tidak berkontribusi terhadap *outcome*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa KI tidak bekerja secara independen dalam menghasilkan keunggulan bersaing. Pembentukan *outcome* lebih merefleksikan konfigurasi hubungan melalui kombinasi beberapa kondisi dibandingkan hubungan kausal linear. Pola ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UMKM lebih terbentuk melalui kombinasi beberapa kondisi dibandingkan satu kondisi secara tunggal.(Douglas et al., 2020; Meier et al., 2025).

**Analisis Sufficient Condition**

Proses *logical minimization* berbasis algoritma Quine-McCluskey menghasilkan tiga konfigurasi *sufficient* melalui *intermediate solution*. Simbol ● menunjukkan *presence of core condition*, sedangkan simbol ⊗ menunjukkan *absence of condition*. Blank space menunjukkan kondisi yang tidak relevan (*don't care*) dalam konfigurasi. Hasil configurational analysis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 *Sufficient Condition Analysis*

<i>Conditions / Configurations</i>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>
KI	●	●	●
KK	●	⊗	●
JB	⊗	●	●
<i>Consistency</i>	0,87	0,85	0,93
<i>Raw Coverage</i>	0,38	0,31	0,44
<i>Unique Coverage</i>	0,21	0,18	0,29
<i>Number of Cases</i>	93	90	52

Sumber: Data diolah (fsQCA 3.0), 2026.

Konfigurasi C1 (KI\*KK) menghasilkan *consistency* sebesar 0,87 dengan *unique coverage* sebesar 0,21. Konfigurasi ini menunjukkan bahwa kombinasi kapabilitas inovasi dan kompetensi kewirausahaan berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan bersaing. UMKM tetap mampu menghasilkan *outcome* meskipun tanpa dukungan jaringan bisnis yang kuat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa inovasi yang didukung kompetensi kewirausahaan dapat memperkuat kemampuan UMKM dalam menciptakan nilai bersaing. Temuan ini mendukung Proposisi 3 (P3) (Karami & Tang, 2019; Meekaewkunchorn et al., 2021).

Konfigurasi C2 (KI\*JB) menghasilkan *consistency* sebesar 0,85 dengan *unique coverage* sebesar 0,18. Konfigurasi ini menunjukkan bahwa kombinasi kapabilitas inovasi dan jaringan bisnis berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan bersaing. Jaringan bisnis memungkinkan UMKM memperoleh akses terhadap sumber daya dan peluang pasar yang lebih luas. Kondisi tersebut memperkuat implementasi inovasi dalam aktivitas usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jaringan bisnis mampu mendukung pembentukan *outcome* meskipun kompetensi kewirausahaan tidak dominan dalam konfigurasi ini. Temuan tersebut mendukung Proposisi 4 (P4) (Hilmersson & Hilmersson, 2021; Sadraei, 2024).

Konfigurasi C3 (KIKKJB) menunjukkan *consistency* tertinggi sebesar 0,93 dengan *unique coverage* sebesar 0,29. Konfigurasi ini menunjukkan bahwa kombinasi KI, KK, dan JB secara simultan menghasilkan pembentukan keunggulan bersaing yang lebih kuat dibandingkan konfigurasi lainnya. Kapabilitas inovasi, kompetensi kewirausahaan, dan jaringan bisnis saling memperkuat dalam menghasilkan *outcome*. Kombinasi internal dan eksternal tersebut meningkatkan kemampuan UMKM dalam mempertahankan posisi bersaing. Temuan ini mengonfirmasi Proposisi 6 (P6) dan sejalan dengan perspektif *Dynamic Capabilities* (Barney et al., 2021; Teece, 2018).

Keberadaan tiga konfigurasi *sufficient* menunjukkan adanya *equifinality*, yaitu kondisi ketika beberapa jalur konfigurasi menghasilkan *outcome* yang sama (Douglas et al., 2020; Raymond & St-Pierre, 2013). *Overall solution consistency* sebesar 0,88 menunjukkan bahwa keseluruhan konfigurasi memiliki tingkat konsistensi yang baik. *Overall solution coverage* sebesar 0,68 menunjukkan bahwa ketiga konfigurasi mampu menjelaskan sebagian besar kasus keunggulan bersaing UMKM yang terobservasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pembentukan keunggulan bersaing tidak ditentukan oleh satu *condition* secara tunggal. KI memiliki peran dominan dalam konfigurasi *sufficient*, namun tidak bekerja secara independen tanpa dukungan KK atau JB. Temuan ini menunjukkan bahwa pembentukan keunggulan bersaing UMKM lebih merefleksikan *configurational relationship* dibandingkan hubungan kausal linear.

## SIMPULAN

Hasil analisis fsQCA menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UMKM tidak terbentuk dari satu faktor saja, tetapi dari kombinasi beberapa *conditions* yang saling mendukung. KI menjadi *condition* yang paling sering muncul dalam konfigurasi pembentuk *outcome*, terutama ketika didukung oleh KK dan JB. Kombinasi KIKK, KIJB, dan KIKKJB menunjukkan tingkat *consistency* yang tinggi dalam menghasilkan keunggulan bersaing. Konfigurasi KIKKJB menjadi konfigurasi dengan hasil paling kuat dibandingkan konfigurasi lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi, kompetensi kewirausahaan, dan jaringan bisnis perlu dikembangkan secara bersama-sama agar UMKM mampu menciptakan keunggulan bersaing yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Nuaimi, F. M. S., Singh, S. K., & Ahmad, S. Z. (2023). Open innovation in SMEs: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 484–504. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0906>
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., & De Marchi, V. (2018). Absorptive capacity and relationship learning mechanisms as complementary drivers of green innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 432–452. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0310>
- Alghamdi, O. A., & Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76(August 2023), 103547. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547>
- ASEAN Secretariat. (2024). *ASEAN Investment Report 2024*. <https://asean.org/wp-content/uploads/2024/10/AIR2024-3.pdf>
- Asemokha, A., Torkkeli, L., Faroque, A. R., & Saarenketo, S. (2020). Business model innovation in international performance: the mediating effect of network capability. *International Journal of Export Marketing*, 3(4), 290. <https://doi.org/10.1504/ijexportm.2020.109525>
- 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>
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292–309. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0173>
- Capatina, A., Juarez-Varon, D., Micu, A., & Micu, A. E. (2024). Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention, knowledge sharing, and job performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(3), 100530. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100530>
- Douglas, E. J., Shepherd, D. A., & Prentice, C. (2020). Using fuzzy-set qualitative comparative analysis for a finer-grained understanding of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105970. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105970>
- Dukhaykh, S., & Alangri, N. (2026). Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning. In *Sustainability* (Vol. 18, Issue 3, p. 1320). <https://doi.org/10.3390/su18031320>
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758–787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>
- Febrianto, A., & Rufaidah, P. (2026). Analysing the role of innovation capability and environmental uncertainty on firms' competitive advantage: a systematic literature review. *Cogent Business and Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2619230>
- Ferreira, A. da S. M., Loiola, E., Gondim, S. M. G., & Pereira, C. R. (2022). Effects of Entrepreneurial Competence and Planning Guidance on the Relation Between University Students' Attitude and Entrepreneurial Intention. *Journal of Entrepreneurship*, 31(1), 7–29. <https://doi.org/10.1177/09713557211069261>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy-set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.
- García-Valenzuela, V. M., Jacobo-Hernandez, C. A., & Flores-López, J. G. (2023). Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises. *Management & Marketing*, 18(4), 496–514. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>

- Gomes, J., & Romão, M. (2023). Gaining a Competitive Advantage Through Benefits Management. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 14, 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJSDS.318340>
- Gunawan, A. F. (2024). The impact of entrepreneurial characteristics and competencies on business performance in the creative industry in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18(3), 300–317. <https://doi.org/10.1108/apjie-09-2023-0172>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Hilmersson, F. P., & Hilmersson, M. (2021). Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(1), 43–49. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.001>
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Katebi, A., Hosseinkhah Eghdam, H., Baseri, H., & Salehi, A. M. (2024). The relationship between innovation and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2474–2494. <https://doi.org/DOI: 10.1017/jmo.2024.13>
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyzna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14, 294–312. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16>
- Meier, A., Eller, R., & Peters, M. (2025). Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized enterprises: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research*, 186(June 2022), 115028. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028>
- Neneh, B. (2015). Entrepreneurial self-efficacy and small business performance: The mediating effect of entrepreneurial mindset and openness to experience. *Problems and Perspectives in Management*, 13, 271–280.
- Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2024). Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 61(7), 3295–3326. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
- Ragin, C. C. (2009). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press. <https://books.google.co.id/books?id=WUj9yT5zAiIC>
- Raymond, Louis, & St-Pierre, Josée. (2013). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, 31(1), 82–102. <https://doi.org/10.1177/0266242610391325>
- Rua, O. L., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>
- Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2024). How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1677–1706. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>
- Sadraei, R. (2024). Role of networks in driving innovation and global growth: Enhancing women-led start-ups in the internationalisation arena. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.1177/14657503241294194>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis. In *Strategies for Social Inquiry*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9781139004244>
- Singh, R., Chandrashekar, D., Subrahmanya Mungila Hillemane, B., Sukumar, A., & Jafari-Sadeghi, V. (2022). Network cooperation and economic performance of SMEs: Direct and mediating impacts of innovation and internationalisation. *Journal of Business Research*, 148, 116–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.032>
- Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023). Small steps for the big hit: A dynamic capabilities perspective on business networks and non-disruptive digital technologies in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 191(May 2022), 122490. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122490>

- Taghavy, A., Hazari, N., & Hooshmand Chaijani, M. (2024). Assessing the impact of dynamic capabilities, resilience and strategic alignment on startup competitiveness in Iran. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(2), 542–560. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2023-0605>
- Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship - Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Yustian, O. R., Suryana, S., Furqon, C., & Hendrayati, H. (2021). The mediating role of competitiveness between entrepreneurial competence and business success. *Management Science Letters*, 11, 93–100. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.026>
- Zhang, J., & Wu, W. (2017). Leveraging internal resources and external business networks for new product success: A dynamic capabilities perspective. *Industrial Marketing Management*, 61, 170–181. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.001>