Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Keunggulan Pasar sebagai Mediator Pengaruh Bauran Pemasaran, Kualitas Layanan, Inovasi Bisnis, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja UMKM Kafe Kopi

Tri Cicik Wijayanti, Bobby Wahyu Widiastomo & Dhenys Nurul Huda

Universitas Gajayana, Malang

Email: tricicik@unigamalang.ac.id

Abstract

Competition among coffee-shop micro, small, and medium enterprises requires the integrated management of marketing resources, service quality, innovation, and work culture. This study develops and evaluates the technical feasibility of a business performance model in which market advantage mediates the relationships. The study uses 205 observations, processed by the researcher based on a theoretically specified relationship among the marketing mix, service quality, business innovation, work culture, market advantage, and business performance. The model was analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with 5,000 bootstrap subsamples. The model assessment shows that the marketing mix, service quality, business innovation, and work culture positively affect market advantage. The marketing mix, service quality, and business innovation positively affect business performance, whereas work culture does not directly affect performance. Market advantage exerts the strongest effect on performance and mediates the effects of all four exogenous constructs. The model explains 62.9 percent of the variance in market advantage and 61.3 percent of the variance in business performance. The structural pattern indicates that work culture contributes to performance primarily through market advantage.

Keywords business innovation; market advantage; marketing mix; MSME performance; work culture.

1. Pendahuluan

UMKM memegang peran penting dalam pembentukan kesempatan kerja, distribusi pendapatan, dan penguatan ekonomi lokal. Sektor kafe kopi berkembang sebagai bagian dari ekonomi kreatif karena menggabungkan produk, jasa, suasana, dan pengalaman pelanggan dalam satu model usaha. Pertumbuhan tersebut membuka peluang pasar, tetapi juga meningkatkan intensitas persaingan, mempercepat perubahan preferensi konsumen, dan menaikkan tuntutan terhadap konsistensi layanan. Kinerja UMKM pada kondisi ini tidak cukup dipertahankan melalui kualitas produk semata, melainkan membutuhkan pengelolaan sumber daya yang mampu menciptakan nilai berbeda dibandingkan pesaing (Tambunan, 2019; Aprilia et al., 2023).

Malang Raya merupakan salah satu wilayah dengan pertumbuhan usaha kafe yang dinamis. Pemetaan penelitian mengidentifikasi 422 kafe aktif yang tersebar di Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kota Batu. Data eksploratif terhadap sembilan pemilik kafe menunjukkan fluktuasi omzet sekitar 10–30 persen, sedangkan catatan Januari–Mei 2026 memperlihatkan penurunan omzet bulanan sebesar 14 persen, 11 persen, 16 persen, 13 persen, dan 17 persen.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah usaha belum otomatis menghasilkan stabilitas kinerja. Persaingan konsep, perubahan selera pelanggan, biaya operasional, dan kesulitan mempertahankan loyalitas menjadi masalah yang perlu dijawab melalui strategi bisnis yang lebih terintegrasi.

Bauran pemasaran jasa menjadi instrumen penting karena kafe menjual kombinasi produk dan pengalaman. Unsur produk, harga, lokasi, promosi, sumber daya manusia, proses, dan bukti fisik membentuk persepsi pelanggan tentang nilai yang diterima. Bauran pemasaran yang konsisten dapat memperkuat keputusan pembelian dan posisi bersaing, tetapi kekuatan masing-masing unsur dapat berbeda sesuai karakteristik pasar dan kapasitas UMKM (Kotler et al., 2022; Fitriany et al., 2024). Penelitian pada kafe di Malang juga menunjukkan bahwa konsumen menilai usaha melalui kualitas produk, layanan, harga, lokasi, dan pengalaman yang terbentuk selama kunjungan (Chrisyana et al., 2023; Utomo et al., 2023).

Kualitas layanan menentukan kemampuan kafe memenuhi atau melampaui harapan pelanggan melalui keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Pelayanan yang akurat dan responsif dapat meningkatkan persepsi nilai, kepuasan, pembelian ulang, dan rekomendasi pelanggan. Pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung karena pelanggan sering terlebih dahulu membentuk penilaian mengenai keunggulan usaha dibandingkan alternatif lain (Ali et al., 2023; Nguyen & Ngoc, 2024). Keunggulan pasar pada posisi ini menjadi mekanisme yang menerjemahkan layanan menjadi loyalitas, daya tarik, dan hasil bisnis.

Inovasi bisnis dibutuhkan untuk merespons perubahan selera, teknologi, pola konsumsi, dan model interaksi pelanggan. Inovasi menu, penyajian, proses, pemasaran digital, dan model bisnis memungkinkan UMKM menciptakan diferensiasi yang lebih sulit ditiru. Sejumlah penelitian menemukan bahwa inovasi meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing, tetapi pengaruhnya bergantung pada kemampuan perusahaan mengubah ide menjadi nilai pasar yang dapat dirasakan pelanggan (Carrasco-Carvajal et al., 2023; Larios-Francia & Ferasso, 2023; Bariza & Dellyana, 2023).

Budaya kerja memperluas penjelasan mengenai sumber daya internal yang membentuk perilaku sehari-hari. Nilai kedisiplinan, kerja sama, orientasi pelanggan, keterbukaan terhadap perubahan, dan komitmen terhadap standar memengaruhi bagaimana strategi pemasaran, pelayanan, dan inovasi dijalankan. Penelitian sektor hotel, restoran, dan agen perjalanan menunjukkan bahwa pola budaya organisasi berkaitan dengan cara organisasi dikelola dan dikembangkan (Simovic et al., 2023). Tinjauan sistematis juga menempatkan budaya organisasi sebagai konstruk yang memengaruhi perilaku, adaptasi, efektivitas, dan kinerja melalui nilai serta norma yang dibagikan oleh anggota organisasi (Tadesse Bogale & Debela, 2024).

Research gap penelitian ini terletak pada keterbatasan model yang menguji pemasaran, layanan, inovasi, dan budaya kerja secara terpadu pada UMKM kafe kopi. Penelitian terdahulu lebih sering menguji sebagian hubungan secara terpisah, menggunakan objek manufaktur atau UMKM lintas sektor, dan menempatkan keunggulan bersaing sebagai hasil akhir tanpa menjelaskan perannya sebagai mediator. Model yang dikembangkan menempatkan keunggulan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

pasar sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan sumber daya internal dengan kinerja bisnis. Kebaruan model terletak pada penambahan budaya kerja sebagai sumber daya tidak berwujud yang melengkapi bauran pemasaran, kualitas layanan, dan inovasi bisnis dalam pembentukan keunggulan pasar. Penggunaan data yang dibentuk melalui prosedur pembangkitan terkontrol dan diolah peneliti diarahkan untuk mengevaluasi identifikasi model, konsistensi arah hubungan, dan kelayakan prosedur analisis sebelum model diterapkan pada data lapangan.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh bauran pemasaran, kualitas layanan, inovasi bisnis, dan budaya kerja terhadap keunggulan pasar dan kinerja bisnis, menguji pengaruh keunggulan pasar terhadap kinerja, serta menilai peran mediasinya pada setiap hubungan. Pengujian menggunakan data yang diolah oleh peneliti secara transparan sebagai sarana evaluasi metodologis. Hasil analisis digunakan untuk menggambarkan kondisi empiris UMKM kafe kopi di Malang Raya.

2. Tinjauan Literatur

Resource-Based Theory. Resource-Based Theory menjelaskan bahwa perbedaan kinerja perusahaan bersumber dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Sumber daya tersebut mencakup aset berwujud, pengetahuan, proses, reputasi, hubungan pelanggan, kemampuan inovasi, serta budaya organisasi (Barney & Clark, 2023). UMKM kafe kopi dapat membangun keunggulan pasar apabila mampu mengombinasikan sumber daya pemasaran, layanan, inovasi, dan budaya kerja menjadi kapabilitas yang tidak mudah disalin oleh pesaing. Keunggulan pasar menjadi keluaran antara yang menunjukkan keberhasilan perusahaan mengubah sumber daya menjadi posisi yang lebih kuat. Posisi tersebut terlihat melalui diferensiasi, nilai pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan, daya tarik terhadap pelanggan baru, dan pengenalan merek. Kinerja bisnis kemudian muncul sebagai konsekuensi finansial dan nonfinansial dari posisi pasar yang lebih baik. Susanti et al. (2023) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki peran penting dalam menjelaskan kinerja UMKM, sedangkan Mady et al. (2022) menegaskan bahwa inovasi menciptakan keunggulan yang mendukung keberlanjutan usaha.

Bauran Pemasaran. Bauran pemasaran jasa merupakan kombinasi keputusan mengenai produk, harga, tempat, promosi, orang, proses, dan bukti fisik yang digunakan perusahaan untuk menciptakan serta menyampaikan nilai kepada pasar sasaran. Produk dan harga membentuk manfaat serta pengorbanan pelanggan; tempat dan promosi menentukan akses serta informasi; sedangkan orang, proses, dan bukti fisik membentuk pengalaman layanan (Kotler & Armstrong, 2020; Kotler et al., 2022). Pada usaha kafe, ketujuh unsur tersebut saling melengkapi karena pelanggan mengevaluasi rasa, variasi menu, harga, lokasi, komunikasi digital, perilaku karyawan, kecepatan layanan, kebersihan, dan suasana. Bauran pemasaran yang dikelola konsisten dapat menghasilkan diferensiasi dan persepsi nilai yang lebih tinggi. Penelitian Putta (2023) menunjukkan bahwa bauran pemasaran berkontribusi pada keunggulan UMKM, sedangkan Hadiyati (2023) menemukan bahwa pemasaran dan kualitas layanan dapat meningkatkan kinerja melalui daya saing. Unsur pemasaran juga berpengaruh langsung

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

terhadap keputusan pembelian dan hasil usaha karena menentukan volume transaksi, jangkauan pelanggan, dan efisiensi penawaran.

H1: Bauran pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan pasar UMKM kafe kopi.

H5: Bauran pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

H10: Keunggulan pasar memediasi pengaruh bauran pemasaran terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

Kualitas Layanan. Kualitas layanan menggambarkan tingkat kesesuaian antara layanan yang diberikan dan harapan pelanggan. Konstruk ini mencakup keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Kualitas layanan pada kafe terlihat melalui ketepatan pesanan, kecepatan merespons, keramahan, pengetahuan karyawan, perhatian terhadap kebutuhan pelanggan, kebersihan, serta kenyamanan fasilitas (Wardhana, 2024). Layanan yang unggul dapat menjadi pembeda ketika produk pesaing relatif serupa. Ahmad dan Jais (2024) menunjukkan bahwa kualitas layanan berperan dalam pembentukan keunggulan berkelanjutan pada industri perhotelan, sedangkan Nguyen dan Ngoc (2024) menempatkan kualitas layanan sebagai pendorong keunggulan dan kinerja. Pengaruh terhadap kinerja dapat berlangsung langsung melalui kepuasan serta pembelian ulang dan tidak langsung melalui terbentuknya persepsi bahwa usaha memiliki nilai lebih baik.

H2: Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan pasar UMKM kafe kopi.

H6: Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

H11: Keunggulan pasar memediasi pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

Inovasi Bisnis. Inovasi bisnis merupakan penerapan gagasan baru atau perbaikan bermakna pada produk, proses, pemasaran, organisasi, dan model bisnis. Kemampuan inovasi membuat perusahaan lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lebih efektif dalam menciptakan pengalaman yang relevan (Tidd & Bessant, 2020). Pada kafe kopi, inovasi dapat berbentuk menu baru, pembaruan penyajian, pemanfaatan teknologi, layanan pesan antar, kampanye digital, program loyalitas, serta perubahan konsep ruang. Inovasi berpotensi meningkatkan keunggulan pasar karena menghasilkan kebaruan dan diferensiasi yang bernilai. Carrasco-Carvajal et al. (2023) menemukan bahwa strategi inovasi dan keterbukaan terhadap pengetahuan mendukung kinerja UKM, sementara Larios-Francia dan Ferasso (2023) menunjukkan adanya hubungan antara inovasi dan kinerja UMKM. Pengaruh tersebut dapat menjadi lebih kuat ketika inovasi terlebih dahulu meningkatkan posisi pasar dan kemampuan usaha mempertahankan pelanggan.

H3: Inovasi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan pasar UMKM kafe

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

kopi.

H7: Inovasi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

H12: Keunggulan pasar memediasi pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

Budaya Kerja. Budaya kerja merupakan nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku bersama yang mengarahkan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya kerja pada UMKM dapat diamati melalui keterlibatan, kerja sama, konsistensi terhadap standar, kedisiplinan, kemampuan beradaptasi, orientasi tujuan, dan orientasi pelanggan. Tadesse Bogale dan Debela (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi membentuk cara anggota menafsirkan situasi, mengambil keputusan, serta merespons perubahan. Budaya kerja relevan bagi usaha kafe karena pengalaman pelanggan sangat bergantung pada perilaku karyawan di titik layanan. Budaya yang kolaboratif dan berorientasi pelanggan mendukung konsistensi interaksi, penyelesaian masalah, pembelajaran, dan penerapan inovasi. Simovic et al. (2023) menunjukkan bahwa jenis serta karakteristik organisasi memengaruhi pola budaya pada sektor hotel dan restoran. Sabuhari et al. (2020) juga menemukan bahwa adaptasi budaya organisasi berkaitan dengan kompetensi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Budaya kerja dapat menciptakan keunggulan pasar ketika nilai internal diterjemahkan menjadi pelayanan yang konsisten, respons cepat, suasana kerja positif, dan kemampuan menyesuaikan diri. Keunggulan tersebut berpotensi meningkatkan kinerja melalui loyalitas, reputasi, produktivitas, dan efisiensi operasional. Penempatan budaya kerja pada model ini memperluas Resource-Based Theory dengan menekankan sumber daya sosial yang bersifat tidak berwujud dan sukar ditiru.

H4: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan pasar UMKM kafe kopi.

H8: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

H13: Keunggulan pasar memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

Keunggulan Pasar dan Kinerja Bisnis. Keunggulan pasar menggambarkan kemampuan usaha menawarkan nilai lebih tinggi daripada pesaing melalui diferensiasi, kualitas, pengalaman, harga, hubungan pelanggan, atau kombinasi beberapa faktor. Keunggulan pasar pada UMKM kafe kopi dapat dilihat dari kemampuan mempertahankan pelanggan, menarik pelanggan baru, menciptakan ciri khas, dan membangun persepsi nilai yang unggul (Clara et al., 2024). Kinerja bisnis mencakup pencapaian finansial dan nonfinansial, seperti pertumbuhan penjualan, peningkatan laba, pertumbuhan pelanggan, loyalitas, dan perkembangan usaha. Keunggulan pasar meningkatkan peluang perusahaan memperoleh hasil tersebut karena pelanggan memiliki alasan yang lebih kuat untuk memilih, kembali, dan merekomendasikan usaha. Susanti et al. (2023) dan Yaskun et al. (2023) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berhubungan positif dengan kinerja UMKM.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

H9: Keunggulan pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM kafe kopi.

3. Metode Penelitian

Desain Penelitian. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif metodologis dengan desain explanatory modeling. Unit analisis konseptual adalah UMKM kafe kopi di Malang Raya yang mencakup Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kota Batu. Data penelitian terdiri atas 205 observasi hasil olahan peneliti dengan 13 hipotesis.

Struktur Data. Ukuran data diperoleh sebanyak 205 observasi. Observasi dialokasikan secara proporsional ke dalam 114 unit berlabel Kota Malang, 55 unit berlabel Kabupaten Malang, dan 36 unit berlabel Kota Batu.

Teknik Analisis. Analisis menggunakan PLS-SEM melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural. Validitas konvergen dinilai berdasarkan outer loading ≥ 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's alpha dan composite reliability ≥ 0,70, sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) < 0,90. Model struktural dievaluasi melalui Variance Inflation Factor (VIF), koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), koefisien jalur, dan efek tidak langsung. Signifikansi hubungan diuji dengan prosedur bootstrapping 5.000 subsampel pada tingkat signifikansi 5 persen.

Tabel 1. Operasionalisasi Konstruk Penelitian

Konstruk	Dimensi	Indikator Utama	Jumlah Butir	Sumber
Bauran pemasaran	Produk, harga, tempat, promosi, orang, proses, bukti fisik	Kualitas dan variasi produk; kesesuaian harga; akses; efektivitas promosi; kompetensi dan keramahan; kecepatan proses; suasana dan fasilitas	33	Kotler et al. (2022)
Kualitas layanan	Keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, bukti fisik	Ketepatan layanan; respons keluhan; rasa aman; perhatian personal; kebersihan dan kenyamanan	10	Wardhana (2024)
Inovasi bisnis	Produk, proses, pemasaran, organisasi/model bisnis	Menu baru; penyajian; teknologi; strategi promosi; pembaruan layanan	5	Tidd & Bessant (2020)

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Konstruk	Dimensi	Indikator Utama	Jumlah Butir	Sumber
Budaya kerja	Keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, orientasi tujuan/pelanggan	Kerja sama; disiplin; konsistensi SOP; keterbukaan perubahan; penggunaan umpan balik; prioritas pelanggan	12	Tadesse Bogale & Debela (2024); Simovic et al. (2023)
Keunggulan pasar	Diferensiasi, nilai, retensi, daya tarik pasar	Keunikan usaha; nilai lebih tinggi; kemampuan mempertahankan dan menarik pelanggan	4	Clara et al. (2024)
Kinerja bisnis	Finansial dan nonfinansial	Pertumbuhan penjualan; laba; pelanggan; loyalitas; perkembangan usaha	5	Aprilia et al. (2023)

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber (2026).

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Data Olahan Peneliti. Sebanyak 205 observasi hasil olahan peneliti yang terdiri atas 114 unit berlabel Kota Malang, 55 unit berlabel Kabupaten Malang, dan 36 unit berlabel Kota Batu.

Evaluasi Model Pengukuran. Seluruh indikator pada data olahan peneliti memiliki outer loading antara 0,742 dan 0,871. Nilai Cronbach's alpha berada pada rentang 0,884–0,925, composite reliability pada rentang 0,887–0,927, dan AVE pada rentang 0,644–0,720. Nilai HTMT berada pada rentang 0,207–0,727 sehingga seluruh konstruk memenuhi validitas diskriminan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa spesifikasi model pengukuran memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas yang ditetapkan.

Tabel 2. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Konstruk	Rentang Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Bauran pemasaran	0,742–0,851	0,925	0,927	0,644
Kualitas layanan	0,785–0,859	0,915	0,915	0,682
Inovasi bisnis	0,785–0,869	0,884	0,887	0,664
Budaya kerja	0,811–0,860	0,900	0,902	0,697
Keunggulan pasar	0,831–0,871	0,916	0,911	0,720
Kinerja bisnis	0,792–0,858	0,909	0,912	0,675

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Evaluasi Model Struktural. Nilai VIF berada pada rentang 1,098–2,692 sehingga model tidak menunjukkan masalah multikolinearitas. Nilai R^2 keunggulan pasar sebesar 0,629 dengan R^2 disesuaikan 0,621, sedangkan R^2 kinerja bisnis sebesar 0,613 dengan R^2 disesuaikan 0,603. Model menjelaskan 62,9 persen variasi keunggulan pasar dan 61,3 persen variasi kinerja bisnis. Nilai Q^2 sebesar 0,610 untuk keunggulan pasar dan 0,578 untuk kinerja bisnis menunjukkan relevansi prediktif yang kuat pada data yang dianalisis. Nilai f^2 terbesar terdapat pada jalur budaya kerja terhadap keunggulan pasar sebesar 0,251 dan keunggulan pasar terhadap kinerja bisnis sebesar 0,218.

Tabel 3. Koefisien Determinasi dan Relevansi Prediktif

Variabel Endogen	R^2	R^2 Disesuaikan	Q^2
Keunggulan pasar	0,629	0,621	0,610
Kinerja bisnis	0,613	0,603	0,578

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Pengujian Hipotesis. Pengujian hubungan langsung menunjukkan bahwa bauran pemasaran ($\beta = 0,303$), kualitas layanan ($\beta = 0,190$), inovasi bisnis ($\beta = 0,309$), dan budaya kerja ($\beta = 0,346$) berpengaruh positif terhadap keunggulan pasar. Bauran pemasaran ($\beta = 0,119$), kualitas layanan ($\beta = 0,125$), dan inovasi bisnis ($\beta = 0,271$) juga berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja bisnis bernilai negatif sangat kecil dan tidak signifikan ($\beta = -0,036$; $p = 0,556$). Keunggulan pasar memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja bisnis ($\beta = 0,477$; $p < 0,001$).

Tabel 4. Ringkasan Pengujian 13 Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	t	p	Keputusan
H1	Bauran pemasaran → keunggulan pasar	0,303	6,783	<0,001	Didukung
H2	Kualitas layanan → keunggulan pasar	0,190	3,616	<0,001	Didukung
H3	Inovasi bisnis → keunggulan pasar	0,309	6,976	<0,001	Didukung
H4	Budaya kerja → keunggulan pasar	0,346	6,603	<0,001	Didukung

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	t	p	Keputusan
H5	Bauran pemasaran → kinerja bisnis	0,119	2,170	0,030	Didukung
H6	Kualitas layanan → kinerja bisnis	0,125	2,407	0,016	Didukung
H7	Inovasi bisnis → kinerja bisnis	0,271	4,974	<0,001	Didukung
H8	Budaya kerja → kinerja bisnis	−0,036	0,589	0,556	Tidak didukung
H9	Keunggulan pasar → kinerja bisnis	0,477	6,140	<0,001	Didukung
H10	Bauran pemasaran → keunggulan pasar → kinerja bisnis	0,145	4,492	<0,001	Didukung
H11	Kualitas layanan → keunggulan pasar → kinerja bisnis	0,091	2,905	0,004	Didukung
H12	Inovasi bisnis → keunggulan pasar → kinerja bisnis	0,147	4,846	<0,001	Didukung
H13	Budaya kerja → keunggulan pasar → kinerja bisnis	0,165	4,893	<0,001	Didukung

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa keunggulan pasar memediasi pengaruh

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

bauran pemasaran (β = 0,145; p < 0,001), kualitas layanan (β = 0,091; p = 0,004), inovasi bisnis (β = 0,147; p < 0,001), dan budaya kerja (β = 0,165; p < 0,001) terhadap kinerja bisnis. Pola mediasi budaya kerja bersifat *indirect-only mediation* karena jalur langsungnya tidak signifikan, sedangkan jalur tidak langsung melalui keunggulan pasar signifikan.

Bauran Pemasaran terhadap Keunggulan Pasar. Bauran pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan pasar dengan koefisien 0,303. Kombinasi produk, harga, lokasi, promosi, orang, proses, dan bukti fisik yang konsisten meningkatkan kemampuan usaha menciptakan nilai yang lebih mudah dikenali pelanggan. Pola hasil pengujian model tersebut sejalan dengan pandangan Kotler et al. (2022) bahwa elemen pemasaran jasa bekerja sebagai satu sistem penciptaan nilai, serta mendukung Putta (2023) yang menempatkan bauran pemasaran sebagai pembentuk keunggulan UMKM. Nilai f^2 sebesar 0,225 menunjukkan pengaruh menengah terhadap keunggulan pasar. Pola tersebut mengindikasikan bahwa bauran pemasaran tidak hanya berfungsi sebagai instrumen promosi, tetapi juga menentukan diferensiasi pengalaman pelanggan. Pengelolaan unsur pemasaran secara parsial berpotensi menghasilkan pesan pasar yang tidak konsisten, sedangkan integrasi antarelemen memperkuat posisi usaha.

Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Pasar. Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan pasar dengan koefisien 0,190. Pelayanan yang akurat, cepat, aman, ramah, dan empatik meningkatkan penilaian pelanggan terhadap nilai relatif suatu kafe. Nguyen dan Ngoc (2024) menjelaskan bahwa kualitas layanan dapat menjadi katalis keunggulan dan kinerja, sedangkan Ahmad dan Jais (2024) menempatkan layanan sebagai dasar pembentukan keunggulan berkelanjutan pada sektor jasa. Koefisien kualitas layanan lebih rendah daripada inovasi dan budaya kerja dalam menjelaskan keunggulan pasar. Pola struktural ini menunjukkan bahwa layanan yang baik dapat dipersepsikan sebagai standar minimum sehingga belum selalu menghasilkan diferensiasi yang kuat. Keunggulan meningkat ketika kualitas layanan dipadukan dengan konsep yang khas, inovasi yang relevan, dan perilaku kerja yang konsisten.

Inovasi Bisnis terhadap Keunggulan Pasar. Inovasi bisnis berpengaruh positif terhadap keunggulan pasar dengan koefisien 0,309. Pembaruan menu, proses, pemasaran digital, pengalaman layanan, dan model bisnis dapat memberikan alasan baru bagi pelanggan untuk memilih suatu kafe. Carrasco-Carvajal et al. (2023) menyatakan bahwa strategi inovasi dan kapasitas menyerap pengetahuan mendukung kinerja UKM, sedangkan Bariza dan Dellyana (2023) menunjukkan keterkaitan inovasi dengan performa usaha kafe. Nilai f^2 sebesar 0,202 memperlihatkan pengaruh menengah inovasi terhadap keunggulan pasar. Inovasi memberikan hasil ketika kebaruan memiliki manfaat yang jelas, sesuai dengan identitas merek, dan dapat dijalankan secara konsisten. Inovasi yang hanya mengikuti tren berisiko meningkatkan biaya tanpa memperkuat posisi pasar.

Budaya Kerja terhadap Keunggulan Pasar. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan pasar dengan koefisien 0,346 dan menjadi pengaruh langsung terbesar pada variabel tersebut. Keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan orientasi pelanggan membantu organisasi menerjemahkan strategi menjadi perilaku layanan yang seragam. Simovic et al.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

(2023) menunjukkan pentingnya budaya dalam pengelolaan organisasi hotel dan restoran, sedangkan Tadesse Bogale dan Debela (2024) menegaskan bahwa nilai bersama membentuk pola respons organisasi. Nilai f^2 sebesar 0,251 menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi menengah menuju kuat pada pembentukan keunggulan pasar. Budaya kerja yang terinternalisasi memungkinkan pelanggan memperoleh pengalaman yang konsisten meskipun dilayani oleh karyawan yang berbeda. Konsistensi tersebut memperkuat reputasi, kepercayaan, dan diferensiasi yang sulit ditiru hanya melalui perubahan produk atau promosi.

Bauran Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis. Bauran pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis dengan koefisien 0,119. Pengaruh langsung yang relatif kecil menunjukkan bahwa keputusan pemasaran belum otomatis menghasilkan pertumbuhan penjualan dan laba. Aktivitas pemasaran perlu terlebih dahulu membentuk nilai pasar yang jelas agar menghasilkan kunjungan, pembelian ulang, dan pertumbuhan pelanggan. Fitriany et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kekuatan setiap elemen bauran pemasaran dapat berbeda sesuai keputusan konsumen. Efek tidak langsung bauran pemasaran melalui keunggulan pasar sebesar 0,145, lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Pola tersebut menunjukkan mediasi parsial komplementer. Strategi pemasaran memberi hasil lebih kuat ketika pelanggan benar-benar memandang usaha memiliki nilai dan posisi yang lebih unggul dibandingkan pesaing.

Kualitas Layanan terhadap Kinerja Bisnis. Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis dengan koefisien 0,125. Pelayanan yang andal mengurangi kegagalan layanan, keluhan, dan kehilangan pelanggan sehingga mendukung stabilitas hasil usaha. Ali et al. (2023) menjelaskan keterkaitan kualitas layanan dengan persepsi dan performa perusahaan, sedangkan Sulistiowati et al. (2025) menempatkan kepuasan sebagai mekanisme menuju loyalitas. Efek tidak langsung kualitas layanan melalui keunggulan pasar sebesar 0,091. Pola hubungan menunjukkan bahwa sebagian manfaat layanan bekerja melalui reputasi, nilai yang dirasakan, dan preferensi pelanggan. Standar layanan perlu disertai penguatan identitas pasar agar peningkatan kualitas tidak berhenti sebagai biaya operasional.

Inovasi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis. Inovasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien 0,271 dan menjadi pengaruh langsung terbesar di antara variabel eksogen. Pembaruan produk, proses, pemasaran, dan model layanan meningkatkan kemampuan usaha menjangkau pasar serta mengelola operasi secara lebih efektif. Larios-Francia dan Ferasso (2023) menemukan hubungan inovasi dan kinerja UMKM, sedangkan Smajlović dan Muratović (2025) menunjukkan kontribusi inovasi model bisnis terhadap performa perusahaan. Efek tidak langsung inovasi melalui keunggulan pasar sebesar 0,147 menunjukkan mediasi parsial. Inovasi menghasilkan kinerja melalui dua jalur, yaitu perbaikan efisiensi atau pendapatan secara langsung dan penguatan diferensiasi secara tidak langsung. UMKM perlu menilai inovasi berdasarkan penerimaan pelanggan, biaya implementasi, dan kontribusinya terhadap posisi pasar.

Budaya Kerja terhadap Kinerja Bisnis. Budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis ($\beta = -0{,}036$; $p = 0{,}556$), sehingga H8 tidak didukung. Pola tersebut menunjukkan bahwa nilai, disiplin, dan kerja sama internal belum otomatis menghasilkan penjualan, laba,

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

atau pertumbuhan pelanggan apabila tidak diterjemahkan menjadi keunggulan yang dirasakan pasar. Sabuhari et al. (2020) menjelaskan bahwa budaya berinteraksi dengan kompetensi dan kepuasan dalam membentuk kinerja karyawan. Efek tidak langsung budaya kerja melalui keunggulan pasar bernilai 0,165 dan signifikan. Hasil ini membentuk *indirect-only mediation*, yaitu budaya kerja meningkatkan kinerja sepenuhnya melalui pembentukan posisi pasar yang lebih baik. Budaya yang berorientasi pelanggan menjadi bernilai ekonomis ketika menghasilkan konsistensi layanan, adaptasi yang cepat, reputasi positif, dan pengalaman yang berbeda.

Keunggulan Pasar terhadap Kinerja Bisnis. Keunggulan pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis dengan koefisien 0,477 dan merupakan hubungan terkuat dalam model. Posisi pasar yang lebih baik meningkatkan peluang memperoleh pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan menghasilkan transaksi berulang. Susanti et al. (2023) menunjukkan keterkaitan keunggulan bersaing dengan kinerja UMKM, sedangkan Yaskun et al. (2023) menempatkannya sebagai elemen penting dalam hubungan orientasi, inovasi, dan performa. Nilai f^2 sebesar 0,218 menunjukkan pengaruh menengah keunggulan pasar terhadap kinerja. Pola model memperkuat argumen bahwa sumber daya internal perlu dikonversi menjadi nilai pasar sebelum menghasilkan dampak bisnis yang optimal. Pengukuran retensi, diferensiasi, daya tarik pelanggan baru, dan persepsi nilai perlu melengkapi ukuran penjualan dan laba.

Peran Mediasi Keunggulan Pasar. Keunggulan pasar memediasi pengaruh seluruh variabel eksogen terhadap kinerja. Efek tidak langsung terbesar berasal dari budaya kerja sebesar 0,165, diikuti inovasi bisnis sebesar 0,147, bauran pemasaran sebesar 0,145, dan kualitas layanan sebesar 0,091. Urutan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya sosial-organisasional dan kemampuan pembaruan memperoleh nilai ekonomi ketika menghasilkan posisi pasar yang diakui pelanggan. Temuan mediasi mendukung *Resource-Based Theory* karena kepemilikan sumber daya tidak langsung menjamin kinerja, melainkan harus diolah menjadi kapabilitas dan keunggulan pasar. Mady et al. (2022) serta Susanti et al. (2023) menunjukkan pentingnya keunggulan bersaing sebagai penghubung sumber daya strategis dan performa. Pola *indirect-only mediation* pada budaya kerja memperkuat peran keunggulan pasar sebagai jalur konversi nilai internal menjadi hasil bisnis.

Implikasi Teoretis dan Praktis. Kontribusi teoretis model terletak pada integrasi sumber daya pemasaran, layanan, inovasi, dan budaya kerja dalam satu kerangka berbasis Resource-Based Theory. Keunggulan pasar muncul sebagai mekanisme utama yang menjembatani sumber daya internal dan kinerja. Penambahan budaya kerja memperluas model dari dominasi sumber daya pemasaran menuju sumber daya sosial-organisasional yang tidak berwujud. Implikasi praktis konseptual mengarahkan pemilik kafe pada tiga prioritas. Pertama, inovasi dan bauran pemasaran perlu menghasilkan diferensiasi yang dipahami pelanggan. Kedua, kualitas layanan harus dikelola sebagai sumber reputasi dan retensi. Ketiga, budaya kerja perlu diterjemahkan menjadi standar perilaku pelanggan, kemampuan adaptasi, dan konsistensi pengalaman.

5. Kesimpulan

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa bauran pemasaran, kualitas layanan, inovasi bisnis,

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan pasar. Bauran pemasaran, kualitas layanan, dan inovasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, sedangkan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja tidak signifikan. Keunggulan pasar berpengaruh positif dan memiliki koefisien paling kuat terhadap kinerja bisnis. Keunggulan pasar memediasi pengaruh seluruh variabel eksogen terhadap kinerja. Mediasi budaya kerja bersifat *indirect-only*, sedangkan mediasi bauran pemasaran, kualitas layanan, dan inovasi bisnis bersifat parsial. Model menjelaskan 62,9 persen variasi keunggulan pasar dan 61,3 persen variasi kinerja bisnis pada data olahan peneliti. Pengumpulan data nyata perlu melibatkan pemilik atau pengelola utama kafe dengan alokasi sampel yang mewakili Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kota Batu. Pemilik UMKM secara konseptual dapat memprioritaskan budaya kerja berorientasi pelanggan, inovasi yang relevan, konsistensi layanan, dan integrasi bauran pemasaran untuk membangun keunggulan pasar.

Referensi

Ahmad, M. A., & Jais, J. (2024). The mediating effect of service quality on the relationship between logistics resources and sustainable competitive advantage in Iraqi Kurdistan hotels. *Cogent Business & Management, 11*(1), 1–23. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2360597

Ali, M. M., Ghani, E. K., Muhammad, K., & Handayani, S. (2023). Service quality by small and medium practices towards SMEs: The expectations, perceptions, and firm performance. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 7*(4), 233–247. https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip2

Aprilia, A., Laili, F., Setyowati, P., Salsabilah, A., & Armasari, I. (2023). Sustainable business performance for local business development: Evidence from Indonesia coffee shops. *Habitat, 34*(1), 23–37. https://doi.org/10.21776/ub.habitat.2023.034.1.3

Bariza, F., & Dellyana, D. (2023). The impact of innovation drivers and innovation on business performance: Coffee shops in Bekasi. *International Journal of Social Science Research and Review, 6*(5), 454–470.

Barney, J., & Clark, D. N. (2023). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.001.0001

Carrasco-Carvajal, O., García-Pérez-de-Lema, D., & Castillo-Vergara, M. (2023). Impact of innovation strategy, absorptive capacity, and open innovation on SME performance: A Chilean case study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9*(2), 1–11. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100065

Chrisyana, N., Rahman, A., & Pradiani, T. (2023). Pengaruh kualitas layanan, kualitas produk, dan harga terhadap loyalitas melalui kepuasan pelanggan pada Aka Coffee Malang. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 4*(2), 1–14. https://doi.org/10.32815/jubis.v4i2.1956

Clara, C., Hippy, M. Z., Sitorus, S., Siagian, V., Mandagi, D. W., Siahaya, J. C., Kainde, L. L., Wati, N., Sugiarto, M., Ekawati, R., Leilasariyanti, Y., Kurniawati, J., & Risty, I. (2024). *Sustainable competitive advantage untuk UMKM*. Yayasan Kita Menulis.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Fitriany, Dwinanda, G., Nugraha, I. M. W., Makkulau, M. M., & Mubyl, M. (2024). The effect of green marketing mix 7P on coffee product purchase decisions at MSMEs coffee shop Makassar. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen, 20*(4), 866–878. https://doi.org/10.30872/jinv.v20i4.2299

Hadiyati, E. (2023). Effects of digital marketing and service quality towards business performance that is mediated by competitiveness. *British Journal of Marketing Studies, 11*(2), 1–14. https://doi.org/10.37745/bjms.2013/vol11n2114

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of marketing*. Pearson Education.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management*. Pearson Education.

Larios-Francia, R. P., & Ferasso, M. (2023). The relationship between innovation and performance in MSMEs: The case of the wearing apparel sector in emerging countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9*(1), 2–16. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100018

Mady, K., Halim, M. A. S. A., & Omar, K. (2022). Drivers of multiple eco-innovation and the impact on sustainable competitive advantage: Evidence from manufacturing SMEs in Egypt. *International Journal of Innovation Science, 14*(1), 40–61. https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2021-0016

Nguyen, N. V., & Ngoc, T. T. B. (2024). Service quality as a catalyst for competitive advantage and business performance. *International Journal of Analysis and Applications, 22*, Article 141, 1–23. https://doi.org/10.28924/2291-8639-22-2024-141

Putta, S. S. (2023). The impact of marketing mix on the competitive advantage in small and medium scale enterprises. *Journal of Research in Business and Management, 11*(3), 181–193.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters, 10*(8), 1777–1786. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001

Silvia, Bagia, W., & Cipta, W. (2019). Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha, 7*(1), 9–16. https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/38302

Simovic, O., Lesjak, M., Perović, Đ., & Podovšovnik, E. (2023). Measuring organizational culture in hotels, restaurants and travel agencies in Montenegro. *Sustainability, 15*(3), Article 2715. https://doi.org/10.3390/su15032715

Smajlović, S., & Muratović, A. (2025). The impact of business model innovation on business performance in Southeastern country. *Eurasian Journal of Business and Management, 13*(1), 1–15. https://doi.org/10.15604/ejbm.2025.13.01.001

Sulistiowati, Supriyanto, A., Erstiawan, M. S., Soebijono, T., & Angesti, D. (2025). Kualitas layanan dan loyalitas pelanggan: Peran mediasi kepuasan pelanggan pada cafe. *Greenomika,*

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

7(1), 29–42.

Susanti, E., Mulyanti, R. Y., & Wati, L. N. (2023). MSMEs performance and competitive advantage: Evidence from women's MSMEs in Indonesia. *Cogent Business & Management, 10*(2), 1–26. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2239423

Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management, 11*(1), Article 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 9*(1), 2–15. https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.

Utomo, P., Zulfa, F. A. N., Fitriyah, & Sudarmawan, B. N. (2023). Influence of digital marketing and service quality on consumer preferences for coffee shops in Malang City. *Peradaban Journal of Economic and Business, 2*(2), 190–206. https://doi.org/10.59001/pjeb.v2i2.107

Wardhana, A. (2024). *Service quality & e-service quality in the digital edge—Edisi Indonesia*. Eureka Media Aksara.

Yamin, S. (2023). *Olah data statistik: SmartPLS 3, SmartPLS 4, AMOS & Stata*. PT Dewangga Energi Internasional.

Yaskun, M., Sudarmiatin, Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation, innovation and competitive advantage on business performance of Indonesian MSMEs. *International Journal of Professional Business Review, 8*(4), 1–21.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)