

Monograph

INOVASI, PEMASARAN DIGITAL, DAN KINERJA UKM BATIK

Humam Santosa Utomo
Susanta



Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta



Monograph

INOVASI, PEMASARAN DIGITAL, DAN KINERJA UKM BATIK

Dr. Humam Santosa Utomo, S.Sos, M.AB
Dr. Susanta, M.Si

Copyright

Dr. Humam Santosa Utomo, S.Sos, M.AB.
Dr. Susanta, M.Si.
2020

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan system penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

Cetakan Pertama, 2020
ISBN: 9 786236 797655

Diterbitkan oleh:
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
UPN “Veteran” Yogyakarta.
JI SWK 104 (Lingkar Utara), Condongcatur, Yogyakarta,
55283. Telp. (0274) 486188, 486733, fax. (0274) 486400

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan karunia dan Rahmat-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan pembuatan buku ini. Buku ini disusun berdasarkan hasil penelitian di Bantul pada UKM Batik dengan pendanaan dari LPPM UPN “Veteran” Yogyakarta.

Buku ini dimaksudkan sebagai salah satu kajian dalam pengembangan UKM batik ataupun UKM pada umumnya. Pada masa pandemic covid-19, pasar batik cenderung lesu sebagaimana bisnis yang lain juga sebagian mengalami hal serupa. Kelompok UKM Batik Tulis di Giriloyo tetap semangat menuangkan ide-ide kreatif dalam rangka membuat batik tulis dengan pewarna alami. Di samping itu, inovasi pemasaran juga telah dilakukan dengan prinsip *less contact economy*. Pemasaran digital secara online menjadi salah satu solusi inovatif agar para UKM tetap mendapatkan konsumen.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada Rektor serta Lembaga Penelitian

dan Pengabdian kepada Masyarakat UPN “Veteran” Yogyakarta melalui dana Hibah Internal Pengabdian Masyarakat Tahun 2020, atas bantuan yang telah diberikan sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga berterima kasih kepada Kelompok Usaha Batik Tulis Giriloyo Bantul yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian. Penulis sangat mengharapkan kritik, dan saran untuk perbaikan buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, Oktober 2020

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Kata Pengantar.....	ii
Daftar Isi.....	iv
Daftar Gambar	v
Daftar Tabel	vi

BAGIAN I PENDAHULUAN

BAB I	PEMASALAHAN UKM.....	1
-------	----------------------	---

BAGIAN II TINJAUAN PUSTAKA

BAB II	<i>RESOURCE BASED VIEW THEORY</i>	14
BAB III	ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN.....	18
BAB IV	KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN.....	21
BAB V	INOVASI.....	25
BAB VI	PEMASARAN DIGITAL.....	30
BAB VII	KINERJA PEMASARAN.....	32
BAB VIII	METODE PENELITIAN	39

BAGIAN III PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

BAB IX	TEMUAN RISET DAN PEMBAHASAN	45
BAB X	KESIMPULAN DAN SARAN.....	53

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Model Konseptual <i>Marketing Performance</i> Berbasis RBV	15
Gambar 2 Model Penelitian Utomo dan Susanta (2020).....	37
Gambar 3 Model Struktural.....	42

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Hasil-hasil Penelitian..... 5
Tabel 2	Indikator Pengukuran Variabel 40
Tabel 3	Hasil Pengujian Instrumen..... 45
Tabel 4	Karakteristik Responden..... 47
Tabel 5	Hasil Pengujian..... 48

BAB I

PERMASALAHAN UKM

Pendahuluan

Usaha Kecil Menengah (UKM) terbukti mampu bertahan pada krisis moneter sekitar tahun 1997-1998 dan menjadi tulang punggung perekonomian. Dewasa ini, pandemi Covid-19 juga memiliki dampak yang luar biasa pada perekonomian di Indonesia sehingga berimbas pada kinerja UKM. Akses UKM terhadap pasar terhambat karena situasi mengharuskan sentra-sentra bisnis untuk menurunkan kegiatan bisnis atau bahkan menutup kegiatannya. Lingkungan bisnis yang tidak menentu (*environmental uncertainty*) dirasakan sebagai penghambat UKM dalam meningkatkan kinerja.

Bencana akibat virus Covid-19 telah diumumkan oleh Presiden Republik Indonesia pada 2 Maret 2020. Semua pihak harus mewaspadaikan dan mengantisipasi bencana ini karena memiliki dampak multi dimensi. Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) menambahkan bahwa Covid-19 merupakan bencana non alam (non natural disaster) yang memiliki dampak dengan skala cakupan nasional bahkan internasional. Bencana Covid-19 memiliki

dampak yang sangat besar pada bidang bisnis. Sektor pariwisata adalah sektor yang sangat parah dampaknya sehingga berimplikasi pada hampir semua usaha pariwisata. Menteri Keuangan menjelaskan ada 8 sektor bisnis yang mendapat guncangan paling berat, yakni pariwisata, transportasi, keuangan, pertambangan, konstruksi, pertanian, UMKM, dan otomotif. Sementara itu bisnis yang masih berpotensi tetap bertahan adalah produk pangan, tekstil, kesehatan, kimia farmasi, elektronik, pertanian, telekomunikasi, dan jasa logistik. UMKM berpotensi untuk cepat bangkit ketika melakukan inovasi dan diversifikasi produk menyesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pasar.

UKM yang bergerak di bidang produksi batik juga mengalami dampak musibah Covid-19, termasuk sentra batik tulis dan printing Giriloyo dan Wijirejo di Bantul Yogyakarta. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pelaku usaha Batik di wilayah tersebut pada tanggal 15-16 April 2020, mereka sangat merasakan dampak musibah Corona, meskipun tidak semua UKM mengalami dampak negatif. Dampak yang dialami berbeda-beda, mulai dari menurunnya penjualan, produksi tidak efisien karena naiknya harga bahan baku, tersendatnya

pendistribusian produk, dan beberapa dampak lain yang berakibat menurunnya penjualan. Banyak factor yang mempengaruhi kinerja UKM, antara lain dari factor internal dan factor eksternal. Faktor internal seperti *innovation*, *digital marketing capability*, *entrepreneurship*, dan *innovation capability*. Faktor eksternal yang sangat dirasakan adalah kondisi lingkungan yang tidak pasti.

Inovasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja UKM, baik pada kondisi normal, apalagi di masa krisis. Informasi yang diperoleh pengusul dari UKM menunjukkan bahwa tidak semua UKM memiliki inovasi baru dalam mengembangkan produk di masa krisis. Inovasi yang dilakukan antara lain dengan membuat masker batik yang sangat dibutuhkan oleh konsumen saat pandemic corona. Kecenderungan menunjukkan bahwa UKM yang inovatif mampu mempertahankan kinerja penjualan. Namun masih perlu diuji dan dikaji lebih lanjut pengaruh *innovation* terhadap *marketing performance*. Oleh karena itu dibutuhkan kajian pengaruh inovasi terhadap *marketing performance* serta faktor-faktor anteseden yang mempengaruhi inovasi.

Digital marketing capability adalah salah satu faktor anteseden yang mempengaruhi kinerja UKM. Pemasaran

digital diprediksi memberikan inspirasi inovasi produk baru setelah UKM mengetahui kebutuhan pasar melalui media internet. Pemasaran digital juga diprediksi mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Pada masa krisis, pemasaran konvensional tidak dapat diandalkan. Pemasaran digital mampu melakukan pemasaran yang lebih fleksibel dan lebih luas sehingga dapat mengatasi persoalan menurunnya permintaan pasar konvensional. UKM Batik memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam memanfaatkan pemasaran digital sehingga tidak semua UKM menggunakan media digital. Selain itu, orientasi kewirausahaan juga diprediksi mempengaruhi inovasi dan kinerja UKM. Wirausaha yang kreatif, memiliki kepemimpinan situasional, mandiri, dan jiwa kewirausahaan mampu membuat suatu produk yang inovatif di masa krisis sehingga mampu menjaga kinerja UKM.

Berbasis pada fenomena yang dialami UKM selama masa pandemic Covid-19 maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan UKM sebagai berikut:

1. Peraturan pemerintah tentang pembatasan interaksi social untuk melindungi masyarakat dari virus Covid-19 berdampak kuat pada eksistensi

UKM. Beberapa kebijakan tentu saja merepotkan UKM, apalagi UKM yang harus berinteraksi secara fisik kepada konsumen.

2. Pada awal bencana Covid-19, belum semua UKM menyadari adanya perubahan lingkungan bisnis yang dipicu oleh situasi pandemi. Perilaku konsumen yang berubah secara cepat mengakibatkan sebagian UKM berhenti beroperasi.
3. Tidak semua UKM berorientasi pasar sehingga ketika perilaku konsumen berubah maka UKM akan ditinggalkan oleh konsumennya.
4. Sebagian UKM mampu membuat inovasi secara cepat untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah secara cepat bahkan tidak menentu. Akibatnya UKM yang tidak berubah akan mengalami kegagalan.
5. Kemampuan UKM dalam menerapkan pemasaran digital juga cenderung masih lemah atau bahkan banyak UKM yang masih menggunakan pemasaran konvensional pada awal pandemi. UKM yang belum mampu memanfaatkan teknologi pemasaran online mengalami kesulitan dalam

memasarkan produknya ketika terdapat aturan pembatasan interaksi fisik di masyarakat.

6. Sebagian besar kinerja UKM menurun drastis mulai awal masa pandemi. Situasi sulit dialami oleh hampir semua UKM sehingga tidak sedikit UKM yang kinerjanya menurun drastis bahkan tumbang tidak beroperasi lagi. Daya beli masyarakat yang menurun akibat pandemi tentu saja membuat masyarakat selektif dalam membelanjakan uangnya. Penjualan UKM merosot tajam dan UKM benar-benar diuji dalam situasi yang sangat sulit.

Rumusan Masalah

Berbasis pada persoalan yang dialami oleh UKM maka dapat diungkapkan permasalahan yang perlu dikaji melalui penelitian. Kajian ini memfokuskan pada UKM yang memproduksi batik tulis dan batik lukis di Giriloyo, Imogiri, Bantul, Yogyakarta. Rumusan masalah pada kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi penjualan sentra UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?

2. Bagaimana sikap sentra UKM batik Giriloyo pada perubahan lingkungan yang sulit dikendalikan pada masa pandemi Covid-19?
3. Sejauh mana orientasi kewirausahaan para pelaku usaha di sentra UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?
4. Apa saja upaya inovasi produk dan inovasi usaha yang telah dilakukan oleh sentra UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?
5. Seberapa besar kemampuan sentra UKM batik Giriloyo dalam memanfaatkan pemasaran digital pada masa pandemi Covid-19?
6. Apakah kemampuan pemasaran digital berpengaruh terhadap kemampuan inovasi UKM batik?
7. Apakah entrepreneurship orientation berpengaruh terhadap kemampuan inovasi UKM batik?
8. Apakah inovasi yang telah dilakukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sentra UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?
9. Apakah implementasi pemasaran digital yang telah dilakukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

sentra UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?

10. Apakah entrepreneurship orientation berpengaruh signifikan terhadap kinerja sentra UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?
11. Apakah ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh entrepreneurship orientation dan digital marketing terhadap inovasi dan kinerja UKM batik?
12. Bagaimana peran pemerintah dalam menopang UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?
13. Bagaimana peran perguruan tinggi dalam membantu UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?
14. Bagaimana peran perusahaan dalam menopang UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?
15. Bagaimana peran media massa dalam membantu UKM batik Giriloyo pada masa pandemi Covid-19?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Digital Marketing Capability* terhadap *Innovation*.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Digital Marketing Capability* terhadap *Marketing Performance*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Entrepreneurship Orientation* terhadap *Innovation*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Entrepreneurship Orientation* terhadap *Marketing Performance*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Innovation* terhadap *Marketing Performance*.
6. Menguji dan menganalisis *Environmental Uncertainty* sebagai pemoderasi pengaruh *Digital Marketing Capability* dan *Entrepreneurship Orientation* terhadap *Innovation* dan *Marketing Performance* *Innovation* terhadap *Marketing Performance*.

Urgensi Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka **cukup alasan bahwa penelitian ini urgen** untuk dilakukan. Berikut alasan pentingnya penelitian ini dilakukan:

1. Keberadaan UKM pada saat terjadi krisis sangat diperlukan sebagai penyuplai lapangan pekerjaan sehingga kinerja UKM perlu dipertahankan.
2. Pada saat kondisi penuh ketidakpastian (*uncertainty*) maka inovasi terus diperlukan dalam rangka mengantisipasi permintaan yang berubah drastis. Oleh karena itu perlu ditelaah faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi yang berdampak pada kinerja UKM.
3. Pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya perlu memahami kondisi ketidakpastian ini dalam rangka membantu UKM keluar dari permasalahan. Kebijakan pemerintah harus didesain untuk membantu UKM segera bangkit dari keterpurukan maka diperlukan kajian sebagai dasar penyusunan kebijakan yang pro kepada UKM.

Kebaruan Penelitian

Novelty (**kebaruan**) dari kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang menguji efek moderasi *Environmental Uncertainty* pada pengaruh *Digital Marketing Capability* dan *Entrepreneurship*

Orientation terhadap *Innovation* dan *Marketing Performance* belum pernah dilakukan sehingga penelitian ini menjadi pionir bagi penelitian-penilaian selanjutnya.

2. Penelitian yang menguji pengaruh *Digital Marketing Capability* terhadap *Marketing Performance* belum ditemukan. Umumnya penelitian membahas pengaruh *Marketing Capability* terhadap *Performance*. Penelitian ini lebih spesifik pada aspek digital marketing.
3. Penelitian yang menguji pengaruh *Entrepreneurship Orientation* terhadap *Marketing Performance* juga belum ditemukan. Umumnya penelitian membahas kinerja UKM secara umum, tidak spesifik pada aspek marketing.
4. Penelitian yang menguji pengaruh *Innovation* terhadap *Marketing Performance* juga belum ditemukan. Umumnya penelitian membahas kinerja UKM secara umum, tidak spesifik pada aspek marketing.

Manfaat Penelitian

Kajian ini berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, bagi UKM, maupun bagi pemangku kepentingan. Berikut kontribusi kajian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya strategi UKM dalam meningkatkan kinerja melalui inovasi produk dan layanan pada kondisi pandemi atau kondisi ketidakpastian.
2. Penelitian ini secara spesifik memberikan dukungan empiris pada pengaruh antar variabel yang sebelumnya belum pernah diteliti (*novelty*) sehingga memberikan landasan dasar bagi penelitian-penelitian berikutnya.
3. Penelitian ini juga bermanfaat bagi UKM sebagai pertimbangan dalam meningkatkan inovasi dan kinerja melalui kemampuan pemasaran digital, menguatkan orientasi kewirausahaan, dan memperkuat jaringan bisnis.
4. Penerapan hasil penelitian ini dapat meningkatkan kemampuan inovasi UKM serta mempertahankan kinerja UKM meskipun berada dalam masa krisis.

5. Kinerja UKM yang tinggi pada saat krisis mampu memberikan lapangan kerja bagi masyarakat sehingga kesejahteraan masyarakat tetap stabil.
6. Bagi pemangku kepentingan, hasil studi ini menjadi salah satu rujukan penting dalam menyusun peraturan perundang-undangan atau kebijakan perlindungan UKM. Hasil penelitian ini juga menyajikan naskah akademik yang menjadi dasar pemerintah dalam menyusun draf kebijakan. Pemerintah juga dapat menjadikan hasil kajian ini sebagai bahan pembinaan bagi UKM di seluruh Indonesia ketika terjadi situasi eksternal yang sangat merugikan.

BAB II

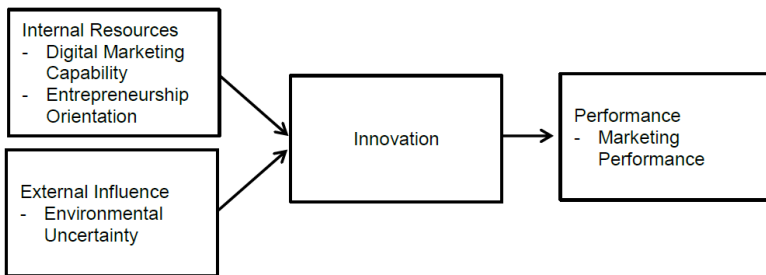
RESOURCE BASED VIEW THEORY

Hubungan antar konsep dalam penelitian ini mengacu pada *Resource Based View* (RBV). RBV menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga mencapai kinerja yang ditetapkan. RBV berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit ditiru sebagai sumber kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Hamel dan Prahalad, 1996). Perusahaan harus menciptakan produk yang tidak mudah ditiru oleh pesaing atau calon pesaing. Upaya ini tentu saja memerlukan waktu yang tidak singkat dan memerlukan proses belajar serta iklim atau budaya organisasi yang mendukung inovasi.

Menurut Conner (1991), varians kinerja perusahaan tergantung pada kepemilikan input dan kemampuan unik. Kemampuan dalam menerapkan digital marketing dan orientasi kewirausahaan menciptakan produk unik berupa inovasi sehingga menjadi suatu keunggulan perusahaan yang berimplikasi pada kinerja. Faktor eksternal juga memberikan dampak terhadap keunggulan perusahaan

sehingga berimplikasi pula pada kinerja. Lingkungan eketernal berupa ketidakpastian lingkungan yang diperkirakan dapat menghambat kinerja.

Gambar 1. Model Konseptual *Marketing Performance* Berbasis RBV



Sumber: Utomo dan Susanta (2020)

Gambar 1 menunjukkan model riset yang digunakan untuk mengkaji permasalahan yang dialami oleh sentra UKM batik di Giriloyo, Imogiri, Bantul, Yogyakarta. Studi ini mmfokuskan factor-factor penting yang diprediksi mempengaruhi kinerja UKM batik pada masa pandemi Covid-19. Pada riset pendahuluan diketahui bahwa kondisi UKM batik mengalami keterpurukan pada masa pandemi. Pada awal pandemic UKM merasa kebingungan mengantisipasi lingkungan yang berubah sangat cepat.

Peraturan pemerintah yang membatasi interaksi social juga dirasakan memberikan pengaruh yang amat besar pada perkembangan bisnis batik. Akses penjualan di dalam negeri dan luar negeri seakan terputus secara tiba-tiba. Ekspor batik berhenti atas permintaan pelanggan. Wisatawan yang biasanya membeli batik langsung di toko batik langsung berhenti total.

Pada situasi yang tidak menentu maka UKM benar-benar mengalami ujian yang sangat berat. Berbasis pada RBV maka hanya perusahaan yang memiliki keunggulan dan tidak dimiliki oleh perusahaan lain yang akan mampu bertahan. UKM berusaha untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk bertahan hidup. Salah satu kekuatan UKM adalah fleksibilitas. UKM lebih fleksibel dalam menjalankan bisnisnya sehingga mereka mampu bertahan hidup. Pengelola UKM lebih fleksibel dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan merupakan modal yang sangat fundamental. Ketika perusahaan mengalami masa-masa yang sulit, karyawan dapat memahami situasi tersebut karena karyawan merasa memiliki dan hidup dari perusahaan tersebut. Ketrampilan karyawan dalam menciptakan produk-produk yang bernilai

juga menjadi kekuatan unik perusahaan. Inovasi-inovasi muncul dari karyawan perusahaan sehingga membantu perusahaan dalam menciptakan produk yang lebih bernilai.

Aspek unik lainnya adalah kekuatan sumber daya keuangan. Sebagian besar UKM tidak memiliki modal keuangan yang besar namun UKM lebih fleksibel dalam mengelola keuangan. Flesibilitas inilah yang kadang tidak dimiliki oleh perusahaan besar. UKM dapat mengandalkan modal social yang dimiliki. Kepercayaan masyarakat pada UKM membuahkan dukungan bagi UKM sehingga dapat menjadi solusi.

BAB III

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

Zahra dan Shaker (1991) mendefinisikan kewirausahaan sebagai pembaruan inovasi dan strategi. Kewirausahaan adalah suatu kemampuan dalam berpikir kreatif dan bertindak inovatif sebagai dasar, sumber daya, dan proses untuk menghadapi tantangan gaya hidup (Sulistyo and Siyamtinah, 2016). Shane (2003) mengemukakan bahwa proses entrepreneurial berasal dari persepsi tentang ketersediaan peluang atau situasi di mana sumber daya ditransformasikan menjadi bisnis yang menguntungkan.

Orientasi kewirausahaan merupakan pandangan seorang wirausaha yang kemudian diimplementasikan dalam mengelola usaha melalui kegiatan yang kreatif, keberanian memanfaatkan peluang sekaligus mengambil risiko, dan tidak pantang menyerah pada situasi yang sulit. Oleh karena itu *entrepreneurship orientation* memberikan efek positif pada penciptaan produk yang inovatif serta kinerja perusahaan.

Produk yang diciptakan harus lebih berorientasi pada pasar, bukan berorientasi pada produsen atau UKM. Narver

dan Slater (1990) mengungkapkan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang mendorong semua karyawan dan manajemen untuk menciptakan produk yang bernilai superior bagi konsumen. Penciptaan nilai bagi pelanggan adalah cara ampuh mencapai kinerja tinggi. Konsumen akan memilih produk yang memberikan nilai manfaat lebih tinggi dibandingkan dengan produk yang lain (Pelham, 1997).

Orientasi pasar sangat penting bagi perusahaan karena menjadi dasar cara pandang bisnis. Pada prinsipnya perusahaan melayani kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga pemahaman tentang kebutuhan dan keinginan konsumen sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan yang hanya berorientasi bagi produsen tidak akan mendapatkan tempat di hati konsumen karena produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan harapan konsumen.

Orientasi pasar juga memiliki implikasi jangka panjang bagi kelangsungan hidup perusahaan. Ketika perusahaan tidak mampu melayani konsumen dengan baik maka akan kalah bersaing dengan perusahaan yang lain. Dengan demikian maka tentu saja akan berpengaruh pada eksistensi perusahaan di masa depan. Sebaliknya jika perusahaan mengikuti perkembangan jaman dan selalu

memahami perubahan perilaku konsumen maka perusahaan dapat melayani kebutuhan dan keinginan konsumen yang terus berubah. Perubahan perilaku konsumen dapat dipengaruhi karena faktor internal dan eksternal konsumen. Tawaran dari perusahaan lain merupakan salah satu sumber perubahan perilaku konsumen. Jika pesaing menawarkan produk baru yang lebih menarik maka konsumen dapat pindah membeli produk pesaing yang dianggap lebih mampu memuaskan keinginan konsumen. Jika perusahaan kurang peka dengan kondisi seperti ini maka perusahaan akan ditinggalkan oleh konsumennya.

BAB IV

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Secara umum lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal dapat dikendalikan oleh organisasi, sedangkan lingkungan eksternal sulit untuk dapat dikendalikan (Saydam, 2006). Perusahaan harus mampu beradaptasi dan memanfaatkan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal tidak hanya menimbulkan ancaman, namun juga membuka peluang bagi organisasi. Artinya setiap ada ancaman hampir pasti ada peluang.

Faktor internal antara lain terdiri dari tenaga kerja, modal keuangan, bahan baku, peralatan atau teknologi, tata kelola, dan beberapa faktor yang lain. Sementara itu faktor eksternal seperti peraturan pemerintah, peta persaingan, kondisi global, ketersediaan tenaga kerja terampil, dan beberapa faktor yang lain. Perusahaan mestinya memanfaatkan faktor internal sebagai kekuatan dan meminimalisir kelemahan. Perusahaan juga memanfaatkan peluang sekaligus memperhatikan ancaman yang bersumber dari lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal sering terjadi ketidakpastian yang berimplikasi bagi UKM. *Environmental uncertainty* mengacu pada persepsi ketidakpastian variabel lingkungan yang berdampak pada kinerja organisasi (Miller 1993). *Environmental uncertainty* disebabkan oleh perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan peraturan (Bstieler 2005; Engau et al. 2009). Dalam konteks penelitian ini, hanya dikembangkan dua indikator yakni perubahan lingkungan pasar dan peraturan. Ketidakpastian pasar mengacu pada ketidakpastian pasar, perubahan dalam struktur pasar dan tingkat persaingan sehubungan dengan industri (Bstieler 2005). Ketidakpastian regulasi mengacu pada ketidakpastian tindakan lembaga pengatur yang menciptakan dan menegakkan peraturan dan kebijakan (Engau et al. 2009).

Ketidakpastian meningkatkan kesulitan bagi UKM dalam memahami lingkungan dan menempatkan UKM dalam situasi yang menantang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis (Johnson *et al.* 2005; Xu & Koronios, 2005). Informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan komprehensif mungkin tidak tersedia (Fredrickson *et al.* 1984). Kurangnya informasi ini bersama dengan ketidakpastian variabel lingkungan dapat

menyebabkan kesalahan serius dalam pengambilan keputusan (Johnson *et al.* 2005; Johnston *et al.* 2008; Xu Koronios, 2005). Demikian pula dengan inovasi yang diciptakan oleh UKM belum tentu berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian, UKM perlu terus menyelaraskan strategi dalam mengakomodasi perubahan lingkungan yang sedang berlangsung penuh ketidakpastian (Padukkage *et al.*, 2015).

Pada masa pandemic covid-19, lingkungan bisnis berubah secara signifikan. Perilaku konsumen telah berubah karena kekhawatiran konsumen untuk keluar rumah sehingga kegiatan banyak dilakukan di dalam rumah. Di samping itu, pendapatan yang cenderung menurun memberikan implikasi pada preferensi pembelian. Konsumen semakin berhati-hati dalam membelanjakan uangnya. Perubahan pola konsumsi menjadi tantangan tersendiri bagi pemasar.

Pandemi covid-19 sulit untuk diprediksi kapan selesainya. Dengan demikian, pemerintah sebagai regulator juga tidak dapat memberikan kepastian tentang kapan pembatasan wilayah atau pembatasan interaksi akan dicabut. Hal ini menyulitkan bagi UKM dalam merespon situasi ini. Tidak mudah bagi sebagian UKM

untuk melakukan adaptasi dengan kebiasaan baru. Kemampuan UKM untuk melakukan perubahan-strategi harus ditingkatkan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang bergejolak secara cepat. Pandemi covid-19 begitu cepat merubah sendi-sendi kehidupan, termasuk pola perilaku konsumen sehingga UKM terus mencari cara-cara baru untuk mendekati konsumen.

BAB V

INOVASI

Inovasi penting bagi perusahaan karena merupakan sumber daya saing perusahaan (Battor & Battor, 2010; Sivadas & Dwyer, 2000). Daya saing perusahaan berimplikasi pada peningkatan penjualan dan laba. Inovasi ditunjukkan dengan produk baru atau pengembangan produk yang dapat meningkatkan nilai produk sehingga mampu bersaing dengan kompetitor. Pada dasarnya perusahaan yang inovatif adalah perusahaan yang mampu menciptakan atau mengembangkan produk sesuai dengan selera pasar (Adler & Shenbar, 1990). Hasil penelitian ilmiah memegang peran penting dalam proses penciptaan inovasi (OECD dan Eurostat, 2005).

UKM memiliki kemampuan inovasi yang berbeda-beda. Kemampuan inovasi adalah kemampuan untuk mengembangkan produk baru sesuai dengan permintaan pasar (Adler & Shenbar, 1990). Inovasi adalah kemampuan organisasi yang penting, karena kesuksesan produk baru adalah mesin pertumbuhan yang memberi dampak pada peningkatan penjualan, laba, dan kekuatan persaingan (Battor & Battor, 2010; Sivadas & Dwyer, 2000). Hult *et al.*

(2004) menggambarkan inovasi sebagai proses, produk dan organisasi dari ide-ide baru. Inovasi didefinisikan adalah suatu proses yang dimulai dengan suatu ide, yaitu hasil pengembangan temuan dan pengenalan produk baru, proses dan layanan baru di pasar (Thornhill, 2006). Dengan demikian maka Innovation Capability dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan UKM dalam mengembangkan produk-produk baru atau layanan baru sesuai dengan permintaan pasar.

Inovasi melalui berbagai tahapan, termasuk adopsi teknologi, adaptasi dan difusi, dan untuk menyelidiki dampak kebijakan terhadap perubahan teknologi, efisiensi teknis dan intensifikasi produksi (Pisante *et al.*, 2012). Inovasi di bidang produksi batik, seperti pemanfaatan teknologi baru yang berbeda untuk memenuhi permintaan pasar yang berbeda. Inovasi menghasilkan produk yang lebih berkualitas dalam hal ukuran, bentuk, warna, dan sebagainya. Inovasi kemasan juga diperlukan dalam melindungi kualitas produk dan penampilan yang lebih menarik. Inovasi pembiayaan dapat menekan biaya sehingga perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih menarik.

Pembentukan inovasi batik dilakukan secara berkelompok dalam sentra batik dengan tahapan sebagai berikut:

1. *Brainstorming*

Anggota kelompok batik melakukan diskusi dengan panduan tim perguruan tinggi dalam rangka mencari solusi. Mereka memiliki masalah yang hampir sama yaitu pendapatan yang turun di masa pandemic. Anggota kelompok UKM batik memiliki latar belakang pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman yang beragam. Brainstorming dilakukan sebagai upaya menemukan ide untuk mengembangkan batik sehingga memiliki manfaat ekonomi yang lebih besar. Berbasis pada pengetahuan yang beragam maka tidak kesulitan memunculkan ide bisnis. Mereka bersepakat untuk meningkatkan fungsi organisasi tidak hanya sebagai fungsi social namun juga fungsi bisnis. Pada awalnya kelompok UKM batik hanya digunakan untuk bertukar pengetahuan terkait batik dan pameran. Mereka mulai merancang kegiatan bersama untuk berkolaborasi dalam suatu kegiatan ekonomi. Mereka mengumpulkan gagasan untuk menciptakan produk batik dengan layanan baru.

2. Penetapan Ide

Berbagai macam ide dari para anggota, dianalisis dan dipilih beberapa ide yang benar-benar memberikan value bagi konsumen dan memberikan pendapatan bagi UKM. Mereka memutuskan untuk memilih warna dari bahan alami dengan mengelola lahan sempit di sekitar rumah mereka untuk menanam berbagai tanaman pembuat warna alam. Lahan sempit di sekitar rumah dapat dimanfaatkan untuk menanam bunga dan tumbuhan lain yang diambil getahnya untuk pewarna alam.

3. Penetapan Inovasi produk

Inovasi produk yang diciptakan adalah batik alami. Mereka menanam berbagai macam tumbuhan yang dibutuhkan oleh UKM untuk bahan alami. Meskipun di pasaran bahan pewarna alami tersedia namun harganya cukup tinggi sehingga lebih efisien jika menanam sendiri. Mereka juga memproduksi barang-barang yang banyak dibutuhkan saat pandemic yakni masker kain batik.

4. Penetapan inovasi layanan penjualan

Pembatasan social telah dilakukan selama masa pandemic sehingga penjualan ke outlet batik

mengalami kendala. Penjualan online menjadi pilihan terbaik dengan cara membuka informasi produk pada social media, seperti instagram, whatsapp, line, youtube, atau social media yang lain. Layanan antar barang pesanan bekerja sama dengan jasa pengiriman barang.

5. Inovasi kemasan produk

Inovasi kemasan dimaksudkan untuk mempertahankan kualitas produk sekaligus menambah daya tarik produk. Kemasan menggunakan kertas daur ulang dikombinasi dengan daun kering sehingga menambah daya tarik dan terkesan ramah lingkungan dengan biaya yang dikeluarkan sangat terjangkau.

BAB VI

PEMASARAN DIGITAL

Perusahaan harus mengembangkan kemampuan untuk memasarkan produk atau layanan baru. Digital marketing adalah satu alternative dalam memasarkan roduk atau layanan. Kemampuan pemasaran digital dalam penelitian ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan media digital sebagai bagian dari strategi pemasaran, terutama produk berorientasi pasar, jaringan distribusi dan promosi.

Ellonen (2012) mendefinisikan *Digital Marketing Capability* sebagai *The ability of businesses to market their products and services by using digital technology in obtaining customers, promoting brands, retaining customers and increasing sales*. Menurut Ridwan Sanjaya & Josua Tarigan (2009:47), digital marketing adalah kegiatan marketing termasuk branding yang menggunakan berbagai media berbasis web seperti blog, web site, e-mail, adwords, ataupun jejaring sosial. Tentu saja digital marketing bukan hanya berbicara tentang marketing internet. Digital marketing memiliki beberapa keunggulan, antara lain *coverage*. Digital marketing mampu memperluas

pasar dengan teknologi berbasis online sehingga lebih efisien. Disamping itu, digital marketing juga memudahkan perusahaan untuk menemukan ide-ide kreatif sehingga perusahaan dapat memunculkan produk-produk baru yang inovatif. Wardaya *et al.* (2019) mengungkapkan dimensi *Digital Marketing Capability* meliputi *Customer Informations, Customer Needs, Customer Relations, and Customer Communication*.

Pangestika (2018) mengungkapkan manfaat digital marketing adalah pada aspek kecepatan penyebaran, kemudahan evaluasi, dan jangkauan lebih luas. Hermawan (2012) menamabahkan manfaat utama digital marketing yakni biayanya yang relatif murah dan muatan informasi yang besar. Dengan demikian maka digital marketing meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memperluas jangkauan informasi dan menurunkan biaya promosi.

BAB VII

KINERJA PEMASARAN

Marketing Performance

Kinerja UKM dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Kinerja dapat diukur berdasarkan aspek keuangan, aspek SDM, daya saing perusahaan, dan juga aspek pemasaran. Kinerja aspek pemasaran menyangkut seberapa puas konsumen yang dilayani, jumlah permintaan yang dapat dilayani UKM, luas pasar, dan besarnya penjualan. Kinerja pemasaran tentu saja dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain adalah kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan pemasaran digital dan inovasi produk. Pada masa pandemic dimana interaksi fisik terbatas maka pemasaran online menjadi andalan UKM. Selain itu, konsumen semakin terbiasa mencari produk dari media online sehingga UKM mengalami persaingan yang sangat ketat. Produk yang unik memberikan daya tarik tersendiri bagi konsumen. Dengan demikian maka inovasi produk menjadi penting. Bagian selanjutnya mengulas tentang hubungan antara orientasi kewirausahaan, kemampuan digital marketing, inovasi, dan kinerja pemasaran.

Entrepreneurship Orientation, Innovation, dan Marketing Performance

Orientasi kewirausahaan mengarahkan perilaku UKM untuk menciptakan produk-produk baru. UKM yang berwawasan entrepreneurship memiliki keberanian untuk menciptakan produk baru yang dibutuhkan oleh pasar sehingga meningkatkan kinerja pasar yang ditandai dengan terbukanya pasar baru dan meningkatnya penjualan. Penelitian dilakukan oleh Lee dan Hsieh (2010) menyimpulkan bahwa kewirausahaan secara langsung memengaruhi inovasi dan kinerja. Studi kasus dilakukan oleh Lin, Miao, dan Nie (2012) pada perusahaan tekstil di Taiwan menyimpulkan bahwa intensitas kewirausahaan yang tinggi mempengaruhi inovasi kemampuan dan mendorong inovasi yang berkelanjutan.

Digital Marketing Capability, Innovation, dan Marketing Performance

Penelitian Baldwin (1995) menyimpulkan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah akan menjadi inovatif ketika memberikan yang lebih besar penekanan pada pengembangan kemampuan pemasaran, keuangan, produksi dan sumber daya manusia. Studi yang dilakukan

oleh Weerawardena (2003) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang sangat kuat dari kapabilitas pemasaran terhadap inovasi. kemampuan pemasaran dianggap penting dalam mendorong kinerja perusahaan (Day, 1994; Morgan et al., 2009; O'Cass & Ngo, 2011). Wisdom (2015) dan Onyango (2016) menemukan bahwa digital marketing memiliki efek positif terhadap kinerja. Binter (2019) juga mengungkapkan bahwa digital marketing mendorong kesuksesan penjualan.

Innovation dan Marketing Performance

Studi yang dilakukan oleh Tsai dan Tsai (2010) menyimpulkan bahwa inovasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Studi yang dilakukan oleh Battor dan Battor (2010) ada hubungan yang kuat antara kemampuan inovasi dengan kinerja. Sulistyono dan Siyamtinah (2016) menyimpulkan bahwa inovasi UKM berefek positif signifikan terhadap kinerja UKM. Dalam konteks penelitian ini, dimensi kinerja UKM diukur dari perspektif pemasaran.

Penelitian-penelitian terkait dengan *Digital Marketing Capability, Entrepreneurship Orientation, Environmental*

Uncertainty, *Innovation Capability*, dan *Marketing Performance* telah dilakukan oleh para peneliti termasuk penulis. Hasil-hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan yang ditunjukkan dengan kemutakhiran *state-of-the-art*. Berikut beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya:

Tabel 1. Hasil-hasil Penelitian

No.	Hubungan antar Variabel	Peneliti Terdahulu
1.	DMC → IC	- Baldwin (1995) - Weerawardena (2003)
2.	DMC → MP	- Day (1994) - Morgan et al. (2009) - O'Cass & Ngo (2011) - Wisdom (2015) - Onyango (2016) - Binter (2019)
3.	EO → IC	- Lee dan Hsieh (2010) - Lin et al. (2012)
4.	EO → MP	Lee dan Hsieh (2010)
5.	IC → MP	- Tsai dan Tsai (2010) - Battor (2010)

No.	Hubungan antar Variabel	Peneliti Terdahulu
		- Sulistyono dan Siyamtinah (2016)
6.	EU → (DMC → IC)	Novelty riset yang dilakukan
7.	EU → (DMC → MP)	Novelty riset yang dilakukan
8.	EU → (EO → IC)	Novelty riset yang dilakukan
9.	EU → (EO → MP)	Novelty riset yang dilakukan
10.	EU → (IC → MP)	Novelty riset yang dilakukan

Keterangan:

DMC = *Digital Marketing Capability*

EO = *Entrepreneurship Orientation*

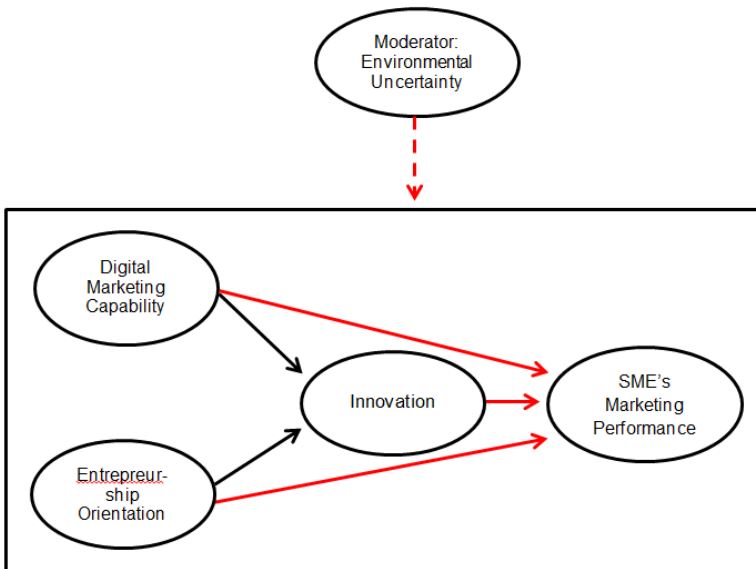
IC = *Innovation Capability*

MP = *Marketing Performance*

EU = *Environmental Uncertainty*

Berdasarkan uraian tentang estimasi pengaruh antar variabel sebagaimana diungkapkan di atas maka dapat dikonseptualkan dengan gambar berikut:

Gambar 2. Model Penelitian Utomo dan Susanta (2020)



Tabel 1 menunjukkan bahwa penelitian memberikan kontribusi kepada pengembangan ilmu pengetahuan dan kemutakhiran *state-of-the-art*.

1. Penelitian ini mengembangkan *Resource Based View* (RBV) Theory untuk memahami fenomena kinerja UKM

di masa krisis berdasarkan pendekatan internal dan eksternal.

2. Penelitian ini secara spesifik menggunakan variabel kinerja pemasaran. Penelitian sebelumnya bersifat general, artinya pengukuran kinerja UKM menggunakan multi dimensi. Penelitian ini lebih memberikan makna yang lebih unik pada pendekatan pemasaran.
3. Penelitian sebelumnya dilakukan pada kondisi normal dimana kondisi lingkungan relative stabil. Sementara itu, penelitian ini dilakukan pada kondisi penuh ketidakpastian karena krisis akibat pandemic virus corona yang melanda hampir di seluruh negara.
4. Penelitian ini dilakukan pada UKM kerajinan batik tulis dan batik lukis yang mengangkat seni budaya local (*local wisdom*) sehingga menjadi keunikan dalam penelitian-penelitian secara umum. Penelitian yang mengangkat fenomena lokal masih terbatas sehingga sangat diperlukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

BAB VIII

METODE PENELITIAN

Tipe atau jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yakni penelitian yang memberikan penjelasan mengenai hubungan kausalitas (sebab akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis sekaligus melakukan eksplanasi. Tujuan dari penelitian eksplanatori adalah untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antar satu variabel dengan variabel lain dan menguji hipotesis untuk tujuan generalisasi (Singarimbun dan Effendi, 2011). Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis penelitian ini adalah dengan pendekatan kuantitatif (Kerlinger, 2003).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM batik tulis dan lukis sentra batik Giriloyo di Bantul Yogyakarta. Jumlah populasi sebesar 520 pengrajin batik di Giriloyo Bantul, namun tidak semua masih beroperasi karena kondisi pandemi. Responden dipilih secara purposive sejumlah 130 UKM yang masih beroperasi di masa pandemi.

Variabel penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Variabel Eksogen, terdiri dari:
- *Digital Marketing Capability (X1)*
 - *Entrepreneurship Orientation (X2)*
- b. Variabel Endogen, terdiri dari:
- *Innovation Capability (Y1)*
 - *Marketing Performance (Y2)*
- c. Variabel Moderator, terdiri dari:
- *Environmental Uncertainty (Z)*

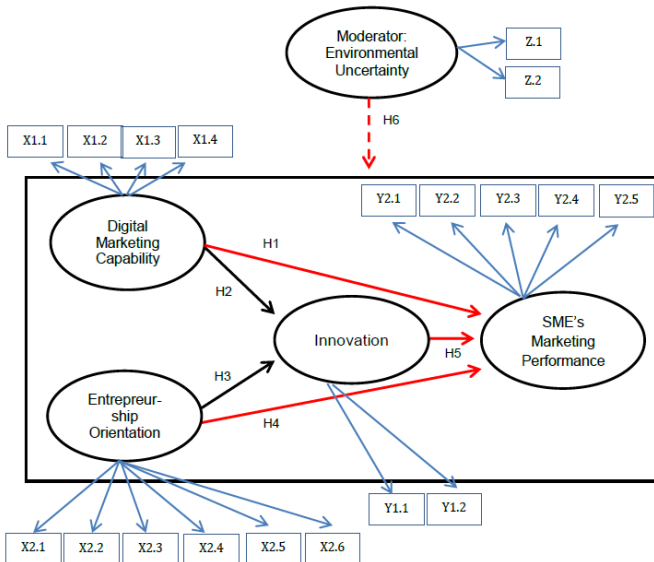
Tabel 2. Indikator Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator	Kode	Referensi
<i>Digital Marketing Capability (X1)</i>	- Customer Informations,	X1.1	Wardaya et al. (2019)
	- Customer Needs,	X1.2	
	- Customer Relations, and	X1.3	
	- Customer Communication.	X1.4	
<i>Entrepreneurship Orientation (X2)</i>	- Orientasi pasar	X2.1	Sulistyo and Siyamtinah, (2016) Shane (2003)
	- berpikir kreatif	X2.2	
	- memanfaatkan sumber daya secara efektif	X2.3	
	- keberanian	X2.4	

Variabel	Indikator	Kode	Referensi
	<p>memanfaatkan setiap peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> - keberanian mengambil risiko - tidak pantang menyerah pada situasi yang sulit. 	<p>X2.5 X2.6</p>	
<i>Innovation Capability (Y1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kemampuan menciptakan inovasi produk-produk baru - kemampuan menciptakan pelayanan baru 	<p>Y1.1 Y1.2</p>	(Thornhill, 2006)
<i>Marketing Performance (Y2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan cakupan pasar - Penambahan segmen pasar baru - Peningkatan jumlah pelanggan keseluruhan - Peningkatan jumlah pelanggan 	<p>Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2.4 Y2.5</p>	Adaptasi dari Battor dan Battor (2010) dan Sulistyono dan Siyamtinah (2016)

Variabel	Indikator	Kode	Referensi
	baru - Peningkatan penjualan/sales		
<i>Environmental Uncertainty (Z)</i>	- Perubahan pasar - Perubahan lingkungan peraturan	Z.1 Z.2	(Bstieler 2005; Engau et al. 2009

Gambar 3. Model Struktural



Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala sikap (*attitude scales*). Jenis skala yang digunakan adalah skala Likert yang bergradasi antara skor 1-5 (1=sangat tidak setuju sampai 5=sangat setuju).

Penelitian ini dilakukan di Sentra Produksi Batik Tulis dan Lukis Giriloyo di Bantul Yogyakarta. Data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari jawaban responden yaitu pemilik UKM Batik. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup sebagai instrumen penelitian yang diberikan langsung kepada responden melalui tatap muka atau social media. Sebelum digunakan, keusioner diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya menggunakan korelasi *Product Moment* dan koefisien *Cronbach Alpha*.

Analisis statistik deskriptif dan analisis statistic inferensial digunakan untuk menguji riset. Alat statistik inferensial yang digunakan adalah WarpPLS (*Warp-Partial Least Square*) dengan pertimbangan relevan dengan ujuan penelitian dan WarpPLS cocok untuk penelitian dengan jumlah sampel besar atau kecil (Hair *et al.*, 2014). Pengujian hipotesis menggunakan p-value. Jika p-value $\leq 0,05$ maka menunjukkan pengaruh yang signifikan antar variabel sehingga hipotesis diterima. Namun jika p-value $>$

0,05 maka tidak signifikan pengaruh antar variabel sehingga hipotesis ditolak.

BAB IX

TEMUAN RISET DAN PEMBAHASAN

Validitas dan Rekiabilitas Instrument

Pengujian instrument penelitian dilakukan pada 30 UKM Batik di sentra batik Giriloyo dan Wijirejo. Hasil pengujian instrument penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi masing-masing item dengan total item ≥ 0.3 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrument menghasilkan data yang valid (Sekaran, 2011). Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa koefisien Cronbach's Alpha ≥ 0.6 maka dapat dinyatakan bahwa instrument adalah reliable (Malhotra, 2010).

Table 3: Hasil Pengujian Instrumen

<i>Variable</i>	<i>Indicator</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	<i>Cronbach's α</i>
Digital Marketing Capability (X1)	Customer Informations	0.454	0.777
	Customer Needs	0.662	
	Customer Relations	0.768	
	Customer Communication	0.562	
Entrepreneurship Orientation (X2)	Orientasi pasar.	0.337	0.783
	Berpikir kreatif	0.767	
	Memfaatkan sumber daya secara efektif	0.675	
	Keberanian	0.656	

<i>Variable</i>	<i>Indicator</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	<i>Cronbach's α</i>
	memanfaatkan setiap peluang		
	Keberanian mengambil risiko	0.466	
	Tidak pantang menyerah pada situasi yang sulit	0.675	
Innovation Capability (Y1)	Kemampuan menciptakan inovasi produk-produk baru	0.745	0.853
	Kemampuan menciptakan pelayanan baru	0.735	
Marketing Performance (Y2)	Peningkatan cakupan pasar	0.885	0.893
	Penambahan segmen pasar baru	0.866	
	Peningkatan jumlah pelanggan keseluruhan	0.894	
	Peningkatan jumlah pelanggan baru	0.842	
	Peningkatan penjualan	0.844	
Uncertainty Environment (Z)	Perubahan pasar	0.775	0.766
	Perubahan lingkungan peraturan	0.679	

Tabel 4. Karakteristik Responden
(% of respondents, $n = 130$)

Gender	Male	76.54
	Female	23.46
Entrepreneur age	18-25 years	13.58
	26-45 years	60.46
	>45 years	25.96
Firm age	3-6 years	25.93
	7-10 years	28.40
	> 10 years	45.67
Marital status	Single	16.05
	Married	83.95

Final Structural Model

Hasil pengukuran asumsi WarpPLS telah memenuhi kriteria sebagaimana pendapat Kock (2015), dengan hasil sebagai berikut:

1. Average Path Coefficient (APC) was 0.644, $p < 0.001$;
2. average R-squared (ARS) was 1.344, $p < 0.001$;
3. average adjusted R-square (AARS) was 1.227, $p < 0.001$;
4. average block VIF (AVIF) was 4.122, acceptable if ≤ 5 ;
5. average full collinearity VIF (AFVIF) was 4.112, acceptable if ≤ 5 ;
6. Tenenhaus GoF (GoF) was 0.733, acceptable if ≥ 0.36 ;

7. Sympson's Paradox Ratio (SPR) was 1,000, acceptable if ≥ 0.7 ;
8. Statistical Suppression Ratio (SSR) was 1,000, acceptable if ≥ 0.7 ;
9. Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR) was 0.749, acceptable if ≥ 0.7 .

Table 5. Hasil Pengujian

<i>Relations between variables</i>		<i>Coefficient</i>	<i>p-value</i>	<i>Description</i>
<i>Digital Marketing Capability</i>	<i>Innovation Capability</i>	0.663	< 0.000	Significant
<i>Digital Marketing Capability</i>	<i>Marketing Performance</i>	0.325	< 0.000	Significant
<i>Entrepreneurship Orientation</i>	<i>Innovation Capability</i>	0.554	< 0.000	Significant
<i>Entrepreneurship Orientation</i>	<i>Marketing Performance</i>	0.875	< 0.000	Significant
<i>Innovation Capability</i>	<i>Marketing Performance</i>	0.552	< 0.000	Significant
<i>Digital Marketing * Environmental Uncertainty</i>	<i>Innovation Capability</i>	0.116	0.176	Not Sign
<i>Digital Marketing * Environmental Uncertainty</i>	<i>Marketing Performance</i>	0.043	0.199	Not Sign
<i>Entrepreneurship Orientation * Environmental Uncertainty</i>	<i>Innovation Capability</i>	0.556	< 0.000	Significant
<i>Entrepreneurship Orientation * Environmental Uncertainty</i>	<i>Marketing Performance</i>	0.544	< 0.000	Significant

<i>Relations between variables</i>		<i>Coefficient</i>	<i>p-value</i>	<i>Description</i>
<i>Innovation Capability * Environmental Uncertainty</i>	<i>Marketing Performance</i>	0.022	0.222	Not Sign

Temuan Riset

1. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa innovation capability dipengaruhi oleh digital marketing capability. Hasil penelitian ini memperkuat argumentasi RBV (Barney, 1991; Hamel dan Prahalad, 1996). RBV berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit ditiru sebagai sumber kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif. Salah satu keunggulan yang dimiliki perusahaan adalah inovasi. Hasil ini mendukung penelitian Baldwin (1995) menyimpulkan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah akan menjadi inovatif ketika menekankan kemampuan pemasaran, keuangan, produksi dan sumber daya manusia. Hasil ini juga mendukung studi Weerawardena (2003) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang sangat kuat dari kapabilitas pemasaran terhadap inovasi.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa digital marketing capability mempengaruhi marketing

performance. Hasil studi ini memperkuat RBV (Barney, 1991; Hamel dan Prahalad, 1996) yang menyatakan bahwa sumber daya perusahaan merupakan sumber kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Day, 1994; Morgan *et al.*, 2009; O'Cass & Ngo, 2011; Wisdom, 2015; Onyango, 2016; Binter, 2019). Kemampuan pemasaran dianggap penting dalam mendorong kinerja perusahaan. Digital marketing capability memiliki efek positif terhadap kesuksesan penjualan.

3. Hasil ini menunjukkan bahwa innovation capability berpengaruh terhadap marketing performance. Sesuai dengan RBV (Barney, 1991; Hamel dan Prahalad, 1996), innovation capability merupakan salah satu sumber daya perusahaan yang mampu menciptakan keunikan barang jasa sehingga berimplikasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Tsai dan Tsai (2010). Battor dan Battor (2010) juga telah mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara kemampuan inovasi dengan kinerja. Sulistyو dan Siyamtinah (2016) juga menemukan bahwa kinerja UKM ditentukan oleh kemampuan inovasi perusahaan.

4. Environmental uncertainty memperkuat pengaruh entrepreneurship orientation terhadap Innovation capability. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan justru mendorong UKM yang berorientasi pada kewirausahaan untuk menciptakan inovasi.
5. Environmental uncertainty memperkuat pengaruh entrepreneurship orientation terhadap marketing performance. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan mendorong UKM yang berorientasi pada kewirausahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan hanya pada UKM batik. Kedua, penelitian ini bersifat cross sectional. Penelitian selanjutnya diusulkan untuk menelaah lebih luas aspek-aspek lain yang mempengaruhi inovasi pada masa pandemic covid-19. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat memperluas lokasi penelitian serta obyek penelitian. Penelitian selanjutnya juga dapat membandingkan hasil penelitian pada masa pandemic ini dengan penelitian pada masa normal.

Tantangan penelitian selanjutnya adalah terkait dengan uji beda antara perilaku UKM sebelum pandemic covid-19

dengan perilaku UKM setelah pandemic. Melalui uji beda maka dapat mengungkapkan perbedaan antara UKM yang berhasil melewati masa-masa sulit dibandingkan dengan UKM yang gagal mengatasi pandemic. Penelitian seperti ini penting untuk dijadikan model solusi terbaik pada masa mendatang.

BAB X

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan kajian teori, kajian empiris, serta hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan temuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Orientasi kewirausahaan penting bagi UKM dalam menciptakan inovasi. UKM yang memiliki orientasi pada pasar berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menciptakan produk-produk baru atau cara-cara baru dalam melayani konsumennya.
2. Orientasi kewirausahaan berimplikasi pada kinerja pemasaran. Oleh karena itu setiap UKM harus memahami kebutuhan dan keinginan konsumen yang dinamis sehingga penjualannya akan meningkat atau minimal konsisten.
3. Kemampuan UKM dalam menerapkan pemasaran digital berimplikasi pada kemampuan berinovasi. UKM berusaha untuk memanfaatkan pemasaran online sehingga terbuka wawasan UKM dalam memberikan

produk atau layanan baru yang lebih menarik dan efisien.

4. Kemampuan digital marketing mendorong kinerja pemasaran UKM. Pemasaran yang lebih luas tentu saja menambah kapasitas UKM dalam mendapatkan konsumen. Pada masa pandemi, konsumen kesulitan berinteraksi secara fisik sehingga dibutuhkan pemasaran secara online.
5. *Environmental uncertainty* memperkuat pengaruh *entrepreneurship orientation* terhadap *Innovation capability*. Ketidakpastian lingkungan justru meningkatkan semangat UKM yang berorientasi pada kewirausahaan untuk menciptakan inovasi.
6. *Environmental uncertainty* memperkuat pengaruh *entrepreneurship orientation* terhadap *marketing performance*. UKM berpikir positif terhadap kondisi yang tidak pasti sehingga justru berusaha untuk segera keluar dari permasalahan bisnis dan meningkatkan penjualan. UKM yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat, ditunjang dengan kemampuan untuk menciptakan inovasi baru dan pandai memanfaatkan pemasaran digital, terbukti cepat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah secara cepat. Hal ini

berdampak pada kinerja pemasaran yang cepat pulih pada masa pandemic.

Saran

Saran bagi pemerintah agar membantu UKM dengan memberikan fasilitas pemasaran online sehingga semakin luas pemasaran UKM batik. Selain itu, diharapkan pemerintah daerah juga melakukan pameran online sehingga produk-produk UKM dapat lebih dikenal di seluruh penjuru dunia. Pemerintah juga sebaiknya tetap melakukan kajian yang lebih komprehensif dalam mengambil kebijakan sehingga tidak merugikan bagi UKM pada masa sulit.

Bagi perguruan tinggi, transfer iptek dan teknologi sangat diharapkan sehingga dapat membantu UKM memiliki daya saing yang semakin kuat. UKM sangat memerlukan pendampingan pemasaran digital dan inovasi produk sehingga mampu menciptakan pasar baru dan memperbaiki produk yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

Bagi industri perbankan, diharapkan memberikan kesempatan kepada UKM untuk penjadwalan ulang cicilan kredit. Perusahaan perbankan juga diharapkan memberikan kredit lunak dengan persyaratan minimal

sehingga UKM dapat menggunakan kucuran kredit tersebut untuk segera bangkit dari keterpurukan.

Para peneliti dapat mengeksplorasi faktor-faktor penghambat meningkatnya daya saing industri batik sehingga UKM batik semakin tumbuh berkembang dan sejahtera.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. S., & Shenbar, A. (1990). Adapting your technological base: *The organizational challenge*. *Sloan Management Review*, 25, 25e37.
- Baldwin, J. (1995). Innovation: The key to success in small firms. *Statistics Canada Working Paper*, 76. Retrieved on December 22nd, 2014.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99e120.
- Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance. *Journal of Marketing Management*, 26(9e10), 842e857.
- Binter, U. (2019). Influence of Online Marketing Strategies on the Sales Success of B2B Companies. *Thesis*. Vienna University
- Bstieler, L. (2005). The Moderating Effect of Environmental Uncertainty on New Product Development and Time Efficiency, *Journal of Product Innovation Management* (22:3), pp 267-284.

- Conner, K. (1991), Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), pp.121-154
- Day, G. S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52.
- Engau, C., and Hoffmann, V. H. (2009). Effects of regulatory uncertainty on corporate strategy. an analysis of firms' responses to uncertainty about post-Kyoto policy, *Environmental Science & Policy* (12:7), pp 766-777.
- Fredrickson, J. W., and Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal* (27:2), pp 399-423.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Paperback edition, Boston (Massachusetts).
- Hermawan. Agus (2012). *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

- Hult, G. T., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5),429-438.
- Johnson, A. M., and Lederer, A. L. (2005). The effect of communication frequency and channel richness on the convergence between chief executive and chief information officers, *Journal of Management Information Systems* (22:2), pp 227-252.
- Johnston, M., Gilmore, A., and Carson, D. (2008). Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs), *European Journal of Marketing* (42:11/12), pp 1170-1178.
- Kerlinger, F.N. (2003). *Asas-asas Penelitian Behavioral* (3th ed). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109e119.
- Lin, S. F., Miao, Q., & Nie, K. (2012). A case study on entrepreneurship for sustained innovation. *African Journal of Business Management*, 6(2), 493e500.

- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties, *Journal of International Business Studies*, pp 693-714.
- Morgan, Neil A., Rebecca J. Slotegraaf, and Douglas W. Vorhies (2009), Linking Marketing Capabilities with Profit Growth, *International Journal of Research in Marketing*, 26 (4), 284–93
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 57 (4), 20-35.
- O’Cass, A., and Ngo, L.V. (2011), Winning Through Innovation and Marketing: Lessons from Australia and Vietnam, *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1319–29.
- Onyango, K (2016). Influence of Digital Marketing Strategies on Performance of Cutflowers Exporting Firms in Kenya. *Thesis*. School of Business, University of Nairobi
- Padukkage, A., Hooper, V. and Toland, J. (2015). Implications of Environmental Uncertainty for Business-IT Alignment: A Comparative Study of SMEs and Large Organizations. *Australasian*

- Conference on Information Systems 2015, Adelaide, Australia*
- Pelham, Alfred M. (1997). Mediating Influences on the Relationships between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 5(2):1-23
- Sanjaya, Ridwan dan Josua Tarigan. (2009). *Creative Digital Marketing*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saydam Gouzali, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, Jakarta: Djambatan
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship. The individual opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. (2011). *Metode Penelitian Survei*. Pustaka LPES
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An Examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.
- Stephen P. Robbins (2009) *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat

- Sulistyo, H. dan Siyamtinah (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*. 2016.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation and firm performance in high and low technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687-703.
- Tsai, M. T., & Tsai, C. L. (2010). Innovation capability and performance in Taiwanese science Parks: Exploring the moderating effects of industrial clusters fabric. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2(4).
- Utomo, H.S. dan Susanta (2020). Pengaruh Digital Marketing Capability dan Entrepreneurship Orientation Terhadap Innovation Serta Implikasinya Pada Marketing Performance Dengan Environmental Uncertainty Sebagai Pemoderasi (Studi Pada UKM Batik Pada Masa Pandemi Covid-19 di Bantul). *Research Report*. LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta.
- Wardaya, A., Sasmoko, So, I.G., Bandur, A. (2019). Mediating Effects of Digital Marketing on Dynamic Capability and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in

Indonesia. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue- 1C2, May 2019

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.

Wisdom, E. (2015). The impact of e-marketing on business performance: A case study of the Midlands Meander Association members. *Thesis*. Durban University of Technology

Xu, H., and Koronios, A. (2005). Understanding Information Quality in E-Business, *The Journal of Computer Information Systems* (45:2), pp 73-82.

Zahra, S. A., & Shaker, A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Bussiness Venturing*, 6, 259-285.

Buku monograf ini ditulis oleh dua orang dosen pada Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Buku ini didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh kedua penulis pada awal masa pandemi Covid-19 (tahun 2020) di Sentra Batik Giriloyo, Imogiri, Bantul, Yogyakarta. Buku ini dipersembahkan untuk memberikan pemahaman kepada semua pihak, baik pelaku UKM, pemerintah, kalangan akademisi, maupun pemangku kepentingan lain dalam mengantisipasi lingkungan bisnis yang bergejolak secara cepat sehingga merugikan bagi UKM.

ISBN 978-623-6797-65-5

