



Peningkatan Keunggulan Bersaing dan Kinerja UKM di Era Pandemi Covid-19

Erni Susana¹, Mardiana Andarwati²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang, Indonesia

²Fakultas Teknologi Informasi, Universitas Merdeka Malang, Indonesia

e-mail: erni_59@yahoo.co.id¹, mardiana.andarwati@unmer.ac.id²

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, dan orientasi pelanggan terhadap keunggulan bersaing pada UKM di era pandemi Covid-19 Kabupaten Malang. (2) Menganalisis pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha pada UKM di era pandemi Covid-19 Kabupaten Malang. (3) Menganalisis pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan terhadap kinerja usaha melalui keunggulan bersaing pada UKM di era pandemi Covid-19 Kabupaten Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel 115 dan merupakan produk unggulan di Kabupaten Malang. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. Teknik analisis data menggunakan pemodelan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian adalah (1) Kemampuan inovasi, kemampuan SDM, dan orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada UKM di Kabupaten Malang. (2) Kemampuan inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan, dan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada UKM di Kabupaten Malang. (3) Kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada UKM di Kabupaten Malang dan keunggulan bersaing sebagai variabel intervening. Temuannya adalah kultur inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing di-19an kinerja usaha karena pandemi Covid-19.

Kata Kunci: Keunggulan bersaing, kinerja usaha, UKM, Covid-19.

ABSTRACT

The objectives of this study are: (1) To analyze the effect of innovation ability, innovation culture, human resource capability, and customer orientation on competitive advantage in SMEs in the Covid-19 pandemic era in Malang Regency. (2) Analyzing the influence of innovation capability, innovation culture, human resource capability, customer orientation, and competitive advantage on business performance of SMEs in the Covid-19 pandemic era in Malang Regency. (3) Analyzing the influence of innovation capability, innovation culture, human resource capability, customer orientation on business performance through competitive advantage in SMEs in the Covid-19 pandemic era in Malang Regency. This study uses a quantitative descriptive approach with a sample size of 115 and is a superior product in Malang Regency. The sampling technique is purposive sampling. The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM). The results of the study are (1) the ability of innovation, the ability of human resources, and customer orientation have a significant effect on competitive advantage in SMEs in Malang Regency. (2) The ability of innovation, the ability of human resources, customer orientation, and competitive advantage have a significant effect on business performance in SMEs in Malang Regency. (3) The ability of innovation, culture of innovation, human resource capabilities, customer orientation have a significant effect on business performance in SMEs in Malang Regency and competitive advantage as an intervening variable. The findings are that the innovation culture does not have a significant effect on competitive advantage and business performance due to the Covid-19 pandemic.

Keywords: Competitive advantage, business performance, UKM, Covid-19.

PENDAHULUAN

Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia berperan penting dalam pergerakan perekonomian karena UKM memiliki kelebihan yang tidak mudah goncang akan bahan baku dan



resource yang berasal dari dalam negeri dengan pengelolaan masih dilakukan secara tradisional dan lebih mengutamakan kekeluargaan (Pramesti *et al.*, 2016; Suryana, 2013; Alimudin *et al.*, 2019; Mangantar *et al.*, 2017). Namun yang paling penting adalah hasil yang dicapai selama menjalankan usaha di UKM apakah sudah memenuhi target sebagai salah satu capaian kinerja UKM (Laily, 2016; Hapsari *et al.*, 2014). Tanpa mengabaikan kemungkinan kendala dari sumber daya yang terbatas, biaya, marketing, dan penggunaan teknologi. Pengelola sekaligus pemilik bahkan pimpinan UKM harus mampu melakukan pengelolaan, membaca peluang, dan inovasi sehingga siap untuk bersaing dengan para kompetitor (Chelliah *et al.*, 2010; Vicente *et al.* 2015). Selain itu juga faktor budaya inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan inovasi produk yang memerlukan kreativitas dengan memanfaatkan teknologi sumber daya manusia akan proses produksi dan tuntutan kebutuhan konsumen sehingga orientasi pelanggan menjadi terpenuhi sehingga mampu menjangkau keunggulan bersaing dan kinerja UKM (Dhamayantie *et al.*, 2017).

Kebutuhan atau keinginan konsumen sangat penting untuk diikuti sehingga UKM memahami siapa saja pelanggan yang berpotensi untuk produk UKM yang dihasilkan, artinya memahami segmen pasar. Sehingga UKM dapat mengikuti kebutuhan atau keinginan saat ini atau yang akan datang. Namun fenomena saat ini adalah dengan adanya kondisi yang tidak mungkin dihindari yaitu adanya pandemi Covid-19 yang hingga saat ini sangat berdampak pada usaha yang dijalani oleh UKM dengan pemasaran tradisional. Berbagai sektor mengalami penurunan pendapatan karena daya beli konsumen menjadikan tantangan pelaku UKM dalam menjalankan usahanya. Sehingga menjadikan perubahan dari kultur inovasi produk, perubahan untuk berinovasi, perubahan dalam teknologi yang dilakukan oleh pelaku UKM, dan perubahan orientasi konsumen, serta persaingan dari setiap UKM sehingga akan mempengaruhi kinerja UKM (Andayani *et al.* 2021). Pelaku UKM untuk sektor makanan dan minuman khususnya terkena dampak dari pandemi Covid-19 sebesar 163.713 (Thata, 2020) selanjutnya data Kemenkop (2020) menjelaskan bahwa 56% mengalami penurunan untuk penjualan, 22% dari aspek pembiayaan, 15% aspek distribusi barang, dan 4% kesulitan mendapatkan bahan baku (Andayani *et al.* 2020). Penurunan omzet disebabkan karena daya beli konsumen menurun, adanya aturan PSBB, dan aturan jam operasional toko sehingga UKM lebih memilih menjual stok yang ada dan menghentikan untuk memproduksi atau memproduksi sesuai pesanan (Soetjipto, 2020; Andayani, 2020).

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan pada penelitian ini adalah (1) bagaimana pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, dan orientasi pelanggan terhadap keunggulan bersaing UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang? (2) Bagaimana pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang? (3) Bagaimana pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan, orientasi pelanggan terhadap kinerja usaha melalui keunggulan bersaing UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang?. Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini untuk mendapatkan model pemberdayaan di



pandemi Covid-19 dengan (1) menganalisis pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, dan orientasi pelanggan terhadap keunggulan bersaing UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang. (2) Menganalisis pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang. (3) Menganalisis pengaruh kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan terhadap kinerja usaha melalui keunggulan bersaing UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang.

Pemberdayaan UKM menghadapi Covid-19 merupakan tantangan baru bagi UKM. Tantangan utama adalah turunnya permintaan dan produksi, turunnya aktifitas dan pertumbuhan ekonomi secara nasional dan global. Turunnya pertumbuhan yang cukup tajam di sektor-sektor UKM semester pertama di tahun 2020 (Damuri, YR. et al., 2020). Berikut Tabel 1 dibawah ini merupakan penurunan pertumbuhan ekonomi yang merujuk dari sensus ekonomi 2016 dan Bank Indonesia beserta Damuri, YR. et al (2020) yang juga menggunakan sebagai dasar permasalahan terkait penurunan permintaan.

Beberapa prinsip pemberdayaan UKM diantaranya adalah (1) Pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar sesuai dengan kompetensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. (2) Peningkatan daya saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. (3) Penyelenggaraan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara terpadu. Tujuan pemberdayaan UMKM adalah meningkatkan peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan.

Naskah dapat ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, dengan panjang tulisan 2500 s.d 6000 kata, menggunakan program Microsoft Word (.doc atau .docx) ukuran kertas A4. Setiap lembar tulisan diberi nomor halaman. Menggunakan mirror margin dengan masing-masing adalah top, bottom, outside 2.5 cm, dan inside 3 cm. Jarak spasi 1.5 kecuali abstrak dan daftar rujukan yang mempunyai jarak spasi 1. Model huruf yang digunakan adalah *Times New Roman* dengan *font* 11pt kecuali abstrak 10pt dan judul berupa huruf kapital awal kata dengan *font* 14pt.

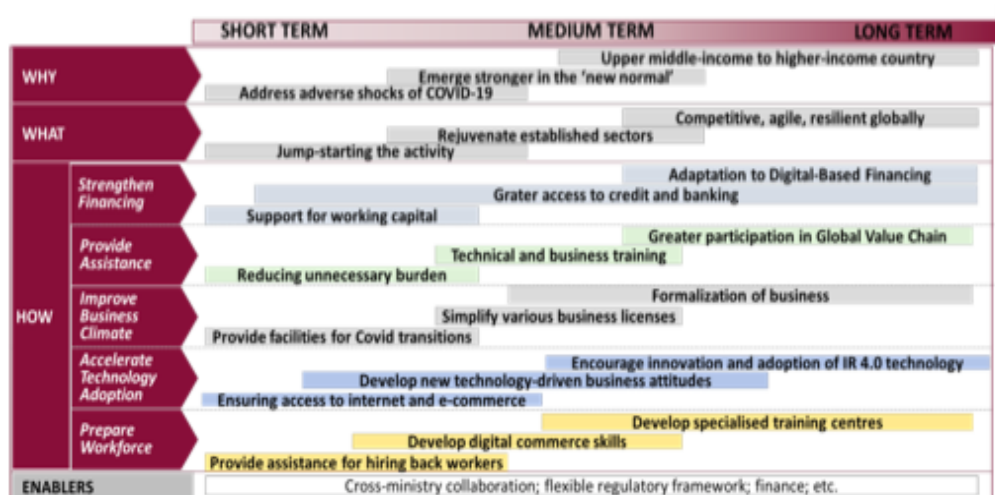
Bagian Pendahuluan, ditulis tanpa anak sub judul, memuat latar belakang masalah singkat, tinjauan (review) pustaka penting dan hasil penelitian relevan, masalah atau tujuan penelitian, dan hipotesis penelitian (jika ada). Pada tinjauan pustaka, sebaiknya menggunakan pustaka terbaru (tidak lebih dari 10 tahun). Kata Pendahuluan ditulis dari tepi kiri dengan menggunakan huruf kapital dan dicetak tebal. Bagian Pendahuluan ditulis dengan *Times New Roman* ukuran 11pt.

Tabel 1. Dampak Sektoral dan Distribusi UMKM

Sektor	Mikro (%)	Kecil (%)	Menengah (%)	Penurunan Growth H2 (2019-2020) yoy	Perkiraan Dampak 2020
Pertanian, Kehutanan, Perikanan				-3,14	
Pertambangan dan Penggalian	0,66	0,56	0,45	-2,01	
Industri Pengolahan	16,11	21,72	7,83	-9,73	
Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan Udara Dingin	0,11	0,13	0,31	-11,43	
Konstruksi	0,77	1,69	8,02	-11,08	
Perdagangan Besar & Eceran, Reparasi & Perawatan Mobil & Sepeda Motor	46,62	44,37	46,88	-12,2	
Pengangkutan dan Pergudangan	5,29	1,52	6,38	-36,72	
Penyediaan Akomodasi & Penyediaan Makan	17,26	14,66	4,90	-27,55	
Informasi & Komunikasi	2,51	1,45	2,43	1,28	
Aktivitas Keuangan & Asuransi	0,23	1,22	8,02	-3,46	
Real Estat	1,60	0,36	1,82	-3,41	
Jasa Perusahaan	1,31	1,76	6,97	-22,03	
Jasa Lainnya	7,15	10,32	5,60	-45,91	
Total Unit Usaha	23.454.969	2.618.720	316.003		

■ Ringan
■ Sedang
■ Dalam

Sumber: Sensus Ekonomi 2016 dan Bank Indonesia



Sumber : Damuri, YR. et al (2020)

Gambar 1. Roadmap Pemberdayaan UMKM: Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang

Gambar 1 menjelaskan tentang roadmap tahapan jangka pendek hingga panjang yang terdiri dari tiga W (*why, what, dan how*) yang semuanya memerlukan kebijakan dan upaya perbaikan di lima bidang. Selain itu berdasarkan PMK-44/PMK.03/2020 tentang kebijakan UKM tentang insentif pajak untuk wajib pajak terkena dampak corona virus disease 2019 merupakan salah satu kebijakan pemulihan ekonomi nasional untuk UMKM.

Keunggulan Bersaing UKM di Pandemi Covid-19 menurut Pudyastuti, Esty dan Saputra, Ahmad (2021) mengutarakan bahwa kualitas strategi yang didukung dengan kebijakan pemerintah harus dimiliki oleh UKM karena lebih dari 90% pelaku usaha adalah UMKM. Keunggulan bersaing di saat pandemi covid-19 adalah kemampuan manajemen puncak untuk memahami proses dimana kemampuan UKM diubah menjadi kompetensi inti untuk membuat peluang bagi perusahaan tersebut (Chelliah *et al.*, 2010). Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah (1) Keunikan produk (2) Kualitas produk. (3) Harga bersaing.



(Hasan, 2013). Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Davicik & Sharma, 2016).

Kinerja UKM di pandemi Covid-19 adalah seberapa baik perusahaan tersebut dikelola dan mempunyai nilai yang dapat disalurkan oleh perusahaan bagi pelanggan dan *stakeholders* lainnya (Moullin, 2009). Kinerja perusahaan saat ini secara keseluruhan relatif terhadap perusahaan lain di dalam industri dalam konteks kualitas produk dan jasa, moral pegawai, skil pegawai, produktivitas dan efisiensi tenaga kerja, dan tingkat keuntungan yang dipahami sebagai peningkatan keseluruhan keuntungan yang didasarkan pada pendapatan yang dihasilkan dari penjualan produk dan jasa (Natasha, 2013). Kinerja usaha adalah suatu prestasi yang telah dicapai perusahaan dengan memperhatikan berbagai indikator yang mempengaruhi yaitu: (1) Pertumbuhan penjualan. (2) Pertumbuhan modal. (3) Penambahan tenaga kerja. (4) Pertumbuhan pasar. (5) Pertumbuhan laba (Munizu, 2010).

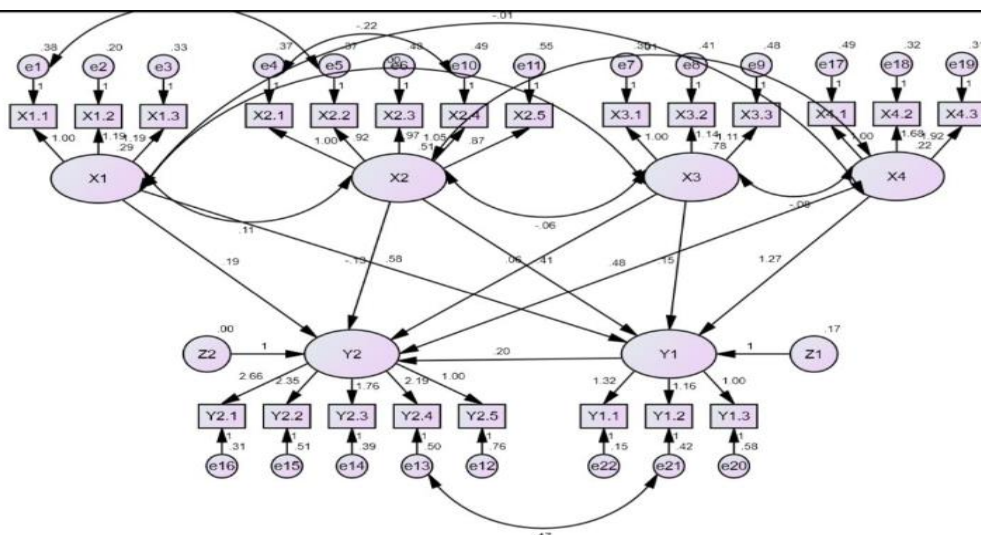
Hipotesis pada penelitian ini adalah (1) kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, dan orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang. (2) Kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan, dan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang. (3) Kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha melalui keunggulan bersaing UKM di pandemi Covid-19 Kabupaten Malang.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku UKM berjumlah 232 unit usaha dan jumlah sampel 115 pelaku UKM yang merupakan UKM Binaan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Malang dan merupakan produk unggulan di Kabupaten Malang. Kuesioner yang digunakan dirancang dalam bentuk kuesioner tertutup dengan Skala Likert (1-5), digunakan untuk mengukur indikator variabel-variabel pembentuk pemberdayaan UKM dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja usaha UKM. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling. Teknik analisis data dengan pemodelan Structural Equation Modeling (SEM).

HASIL

Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji berbagai hubungan dalam suatu model. Guna menganalisis, mengevaluasi validitas, dan kausalitas antar variabel dari model ini digunakan *software* AMOS 20.



Gambar 2. Hasil Model Struktural

Persamaan Struktural

Hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model ini diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan dua konstruk adalah tidak berbeda dengan nol melalui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi. Pengujian hipotesis pada model struktural berhubungan dengan hasil uji koefisien regresi pada setiap jalur yang dihasilkan yang dijelaskan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Regresi Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh	Koef. Baku	C.R.	Nilai p	Keterangan
Y1 ← X1	.147	3,946	***	Signifikan
Y1 ← X2	.102	-	***	Non Signifikan
Y1 ← X3	.071	5,040	***	Signifikan
Y1 ← X4	.251	2.122	.034	Signifikan
Y2 ← X1	.073	2.574	.010	Signifikan
Y2 ← X2	.052	-	,011	Signifikan
Y2 ← X3	.028	2.536	.029	Signifikan
Y2 ← X4	.164	2.938	,003	Signifikan
Y2 ← Y1	.081	2.499	,012	Signifikan

Sumber: Data Diolah (2021)

Hasil *structural model* (model struktural) masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,147 X_1 + 0,102 X_2 + 0,251 X_3 + 0,071 X_4 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = 0,073 X_1 + 0,052 X_2 + 0,028 X_3 + 0,164 X_4 + 0,081 Y_1 \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan pertama (1), faktor penentu Keunggulan Bersaing ada empat yaitu Kemampuan Inovasi, Kultur Inovasi, Kemampuan SDM, dan Orientasi Pelanggan. Keempat penentu ini bertanda positif, artinya Kemampuan Inovasi yang baik, Kultur Inovasi yang baik, Kemampuan SDM yang baik, dan Orientasi Pelanggan yang baik akan mendorong tingginya Keunggulan Bersaing. Persamaan kedua (2), faktor penentu Kinerja Usaha ada lima yaitu Kemampuan Inovasi, Kultur



Inovasi, Kemampuan SDM, Orientasi Pelanggan dan Keunggulan Bersaing. Kelima penentu ini bertanda positif, artinya Kemampuan Inovasi yang baik, Kultur Inovasi yang baik, Kemampuan SDM yang baik, Orientasi Pelanggan yang baik dan Keunggulan Bersaing yang baik akan mendorong tingginya Kinerja Usaha.

Pengujian Hipotesis adalah Nilai koefisien jalur Kemampuan Inovasi (X_1) \rightarrow Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,147, artinya pengaruh Kemampuan Inovasi (X_1) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,147. Nilai probabilitas = 0,000 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kemampuan Inovasi (X_1) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1). Nilai koefisien jalur Kultur Inovasi (X_2) \rightarrow Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,102, artinya pengaruh Kultur Inovasi (X_2) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,102. Nilai probabilitas = 0,000 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kultur Inovasi (X_2) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1). Nilai koefisien jalur Kemampuan SDM (X_3) \rightarrow Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,071, artinya pengaruh Kemampuan SDM (X_3) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,071. Nilai probabilitas = 0,000 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kemampuan SDM (X_3) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1). Nilai koefisien jalur Orientasi Pelanggan (X_4) \rightarrow Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,251, artinya pengaruh Orientasi Pelanggan (X_4) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1) sebesar 0,251. Nilai probabilitas = 0,034 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Orientasi Pelanggan (X_4) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_1). Jadi: Kemampuan Inovasi, Kultur Inovasi, Kemampuan SDM dan Orientasi Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM di Kabupaten Malang.

Nilai koefisien jalur Kemampuan Inovasi (X_1) \rightarrow Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,073, artinya pengaruh Kemampuan Inovasi (X_1) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,073. Nilai probabilitas = 0,010 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kemampuan Inovasi (X_1) terhadap Kinerja Usaha (Y_2). Nilai koefisien jalur Kultur Inovasi (X_2) \rightarrow Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,052, artinya pengaruh Kultur Inovasi (X_2) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,052. Nilai probabilitas = 0,011 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kultur Inovasi (X_2) terhadap Kinerja Usaha (Y_2). Nilai koefisien jalur Kemampuan SDM (X_3) \rightarrow Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,388, artinya pengaruh Kemampuan SDM (X_3) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,388. Nilai probabilitas = 0,000 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Kemampuan SDM (X_3) terhadap Kinerja Usaha (Y_2). Nilai koefisien jalur Orientasi Pelanggan (X_4) \rightarrow Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,258, artinya pengaruh Orientasi Pelanggan (X_4) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,258. Nilai probabilitas = 0,029 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Orientasi Pelanggan (X_4) terhadap Kinerja Usaha (Y_2). Nilai koefisien jalur Keunggulan Bersaing (Y_1) \rightarrow Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,164, artinya pengaruh Keunggulan



Bersaing (Y_1) terhadap Kinerja Usaha (Y_2) sebesar 0,164. Nilai probabilitas = 0,003 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Keunggulan Bersaing (Y_1) terhadap Kinerja Usaha (Y_2). Jadi: Kemampuan Inovasi, Kultur Inovasi, Kemampuan SDM, Orientasi Pelanggan dan Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha pada UKM di Kabupaten Malang.

Tabel 3. Pengujian terhadap Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Pengaruh	Langsung	Tidak Langsung	Total
$Y_1 \leftarrow X_1$	0,058	-	0,058
$Y_1 \leftarrow X_2$	0,006	-	0,006
$Y_1 \leftarrow X_3$	0,015	-	0,015
$Y_1 \leftarrow X_4$	1,027	-	1,027
$Y_2 \leftarrow Y_1$	0,020	-	0,020
$Y_2 \leftarrow X_1$	0,019	0,067	0,257
$Y_2 \leftarrow X_2$	-0,013	0,086	-0,086
$Y_2 \leftarrow X_3$	0,041	0,107	0,148
$Y_2 \leftarrow X_4$	0,259	0,172	0,431

Sumber: Data Diolah (2021)

Pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Usaha bersumber dari Kemampuan Inovasi sebesar 0,067, Kultur Inovasi sebesar 0,086, Kemampuan SDM sebesar 0,107, dan Orientasi Pelanggan sebesar 0,172. Pemodelan akhir dapat diterangkan bahwa konstruk endogen Keunggulan Bersaing terbukti berfungsi sebagai mediasi antara Kemampuan Inovasi, Kemampuan SDM, dan Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Usaha. Pengaruh total yang tergolong besar bersumber dari dua jalur yaitu: (1) pengaruh masing-masing Kemampuan Inovasi, Kemampuan SDM, dan Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Usaha, dan (2) Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Usaha. Dua hubungan memberikan makna bahwa jalur-jalur penting menuju kinerja usaha akan bermula dari keempat variabel eksogen tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa Keunggulan Bersaing dapat memediasi pengaruh Kemampuan Inovasi, Kemampuan SDM, dan Orientasi Pelanggan terhadap kinerja usaha pada UKM di Kabupaten Malang.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kemampuan Inovasi, Kultur Inovasi, Kemampuan SDM, dan Orientasi Pelanggan terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM di Era Pandemi Covid-19 Kabupaten Malang.

Kemampuan Inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya jika para pelaku UKM semakin mempunyai kemampuan inovasi yang terdiri dari budaya organisasi, pengetahuan, keterlibatan pelanggan dan karyawan, maka akan menyebabkan peningkatan keunggulan bersaing (produk yang dihasilkan lebih disukai konsumen, kualitas produk lebih baik dengan produk pesaing, harga mampu bersaing dengan pesaing). Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Chamsuk, *et al*, 2017). Kultur Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya para pelaku UKM tidak melakukan kultur inovasi. Pelaku yang dimaksudkan adalah manajer kurang atau tidak memiliki keberanian untuk berinovasi dan mengambil risiko, tidak



mempunyai keberanian untuk mendorong ide kreatif, serta bekerja sama dalam menerapkan proses baru agar terwujud keunggulan bersaing. Hal ini dikarenakan kondisi di era pandemi Covid-19 yang menyebabkan daya minat konsumen menurun drastis sehingga usaha yang dikelola tutup atau menghabiskan stok yang ada. Selain itu kesulitan untuk mengakses bahan baku. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Aksoy, 2017). Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya jika para pelaku UKM selalu mempunyai pengetahuan dalam kegiatan bisnisnya, ketrampilan, sikap, maka dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Azhad, dkk, 2018). Orientasi Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya jika para pelaku UKM selalu melakukan orientasi pelanggan yang terdiri dari fokus pelanggan, pesaing, nilai pelanggan, maka dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Brockman *et al.*, 2012).

Pengaruh Kemampuan Inovasi, Kultur Inovasi, Kemampuan Sumber daya Manusia (SDM), Orientasi Pelanggan dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Usaha pada UKM di Era Pandemi Covid-19 Kabupaten Malang.

Kemampuan Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Artinya jika para pelaku UKM semakin mempunyai kemampuan inovasi yang terdiri dari budaya organisasi, pengetahuan, keterlibatan pelanggan dan karyawan, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja usaha. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Huhtala *et al.*, 2013). Kultur Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Artinya jika para pelaku UKM tidak melakukan kultur inovasi, dimana manajer tidak memiliki keberanian untuk berinovasi dan mengambil risiko, tidak mendorong ide kreatif, bekerja sama dalam menerapkan proses baru, sehingga tidak ada melakukan inovatif sehingga kinerja usaha menjadi menurun. Hal ini dikarenakan kondisi di era pandemi Covid-19 yang menyebabkan daya minat konsumen menurun drastis sehingga usaha yang dikelola tutup atau menghabiskan stok yang ada, selain itu kesulitan untuk mengakses bahan baku. Sehingga berdampak pada kinerja usaha yang dijalani menurun atau bahkan tidak ada. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Klein & Gomes, 2016). Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Artinya jika para pelaku UKM selalu mempunyai pengetahuan dalam kegiatan bisnisnya, ketrampilan, sikap, maka dapat meningkatkan kinerja usaha. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Ardiana *et al.*, 2010). Orientasi Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Artinya jika para pelaku UKM selalu melakukan orientasi pelanggan yang terdiri dari fokus pelanggan, pesaing, nilai pelanggan, maka dapat meningkatkan kinerja usaha. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Pekovic & Rolland, 2012). Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Artinya jika para pelaku UKM selalu melakukan keunggulan yang terdiri dari keunikan produk, kualitas produk, dan harga bersaing, maka dapat meningkatkan kinerja usaha. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Davicik & Sharma, 2016).



Pengaruh Kemampuan Inovasi, Kultur Inovasi, Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Usaha pada UKM di Era Pandemi Covid-19 Kabupaten Malang dan Keunggulan Bersaing sebagai variabel antara

Kausalitas ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing yang berkaitan dengan keunikan produk, kualitas produk, dan harga bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha pada UKM di Kabupaten Malang. Hasil penemuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran kultur inovasi tidak diperlukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja usaha di UKM karena kondisi pandemi Covid-19. Sedangkan keunggulan bersaing sangat diperlukan untuk meningkatkan pengaruh kemampuan inovasi, kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), orientasi pelanggan secara tidak langsung terhadap kinerja usaha.

SIMPULAN

1. Para pelaku UKM melakukan kemampuan inovasi, kultur inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan, maka dapat meningkatkan keunggulan bersaing, namun tidak untuk kultur inovasi.
2. Peningkatan kinerja usaha apabila kemampuan inovasi, kemampuan Sumber Daya Manusia SDM, orientasi pelanggan juga meningkat, namun tidak untuk kultur inovasi
3. Keunggulan bersaing memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh kontribusi kemampuan inovasi, kemampuan SDM, orientasi pelanggan terhadap kinerja usaha.

DAFTAR RUJUKAN

- Andayani, I., Roesminingsih, M. V., & Yulianingsih, W. (2021). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Pelaku UMKM Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 16(1), 12-20.
- Arsawan, I.W., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N.W., Supartha W.G., Suryantini, N.P.S. 2020. Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*. ISSN: 1741-0401.
- Adiputra, I Putu Pratama dan Kastawan Mandala. 2017. Pengaruh Kompetensi Dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. ISSN: 2302-8912. Vol. 6, No. 11, 6090-6119.
- Aksoy, H. 2017. How do Innovation Culture, Marketing Innovation and Product Innovation Affect the Market Performance of Small and Medium-Sized enterprises (SMEs). Turkey: Gaziantep University. *Journal Technology in Society*, volume 51,133-141.
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. 2019. Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika J. Ekon. Univ. Kadiri*, 4(1).
- Ardiana, I. D. K. R., & Brahmayanti, I. A. 2010. Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1, 42-55
- Aribawa, D. 2016. Pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 20(1), 1-13.



- Brockman, K.B., Jones, A.M., & Becherer, C.R. 2012. Customer orientation and performance in small firms: examining the moderating influence of risk-taking, innovativeness and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429-446.
- Chamsuk, W., Fongsuwan, W., & Takala, J. 2017. The Effects of R&D and Innovation Capabilities on the Thai Automotive Industry Part's Competitive Advantage: A SEM Approach. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 101-112.
- Chelliah, S., Pandian, S., Solomon, M., & Munusamy, J. 2010. Moderate Effect Size of the Company: The Internationalization of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3096-3109
- Damuri, YR.; Aswincahyono, Haryo; Hirawan, Fajar; Setiati, Ita; dan Simanjuntak, Indira. 2020. *Langkah Pemberdayaan UMKM dalam Menghadapi Covid-19*. Centre for Strategic and International Studies (16 November 2021)
- Davcik, N., & Sharma, P. 2016. Market-ing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5547-5552.
- Dhamayantie, E., & Fauzan, R. 2017. Penguatan Karakteristik dan Kompetensi Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 11(1), 80-91. Elisa, Ema. 2020. Pengaruh Perencanaan Strategi dan Kinerja Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Toko Busana Muslim di Kota Pontianak. E-ISSN: 2598-2540, P-ISSN: 2598-2222. *Iltizam Journal of Shariah Economic Research*, Vol. 4, No. 1
- Gede, I. 2014. Penggunaan Sosial Media dalam Aktivitas Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kabupaten Badung. *Jurnal Sosial dan Humaniora*, (Online), Vol.4 No. 3
- Hair, Joseph F et al. 2006. *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hanan, Kholid Murtadlo. 2018. Pengaruh Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja UKM dan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Sketsa Bisnis*. P-ISSN: 2356-3672, E-ISSN: 2460-0989. Vol. 5, No. 1, 15-27.
- Hapsari, Pradnya Paramita, Abdul Hakim, Saleh Soeaidy. 2014. Pengaruh Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) terhadap Petumbuhan Ekonomi Daerah (Studi di Pemerintah Kota batu). *Jurnal Wacana*. P-ISSN: 1411-0199, E-ISSN: 2338-1884. Vol. 17, No. 2, 88-96.
- Hasan, Ali. 2013. *Marketing*. Cetakan Pertama, Media Pressdindo Yogyakarta.
- Heru, Sulisty, dan Siyamtinah. 2016. Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Journal Asia Pacific Management Review* 21,196- 203
- Hsieh, Y.H.; Chou, Y.H. 2018, modeling the impact of service innovation for small and medium enterprises: A system dynamics approach. *Stimulus model Practice and Theory* 82, 84-102.
- Huhtala, Juho-Petteri., Sihvonen, Anti. Frosen, Johanna, Jaakkola, Matti., Tikkanen, Henriikki. 2013. Market orientation, innovation capability and business performance. *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 Iss 2 pp.134-152
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2010. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jalilvand, M. R. 2017. "The effect of innovativeness and customer-oriented systems on performance in the hotel industry of Iran". *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 8 Issue: 1, 43-46.
- Klein, C., & Gomes, G. 2016. Innovation culture and performance in innovation of products and processes : a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração E Inovação*, 13(4), 285-294.
- Laily, N. 2016. Analisis Pengaruh Perkembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) Terhadap Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JUPE)*, 4(3).
- Low, David R., Ross L. Chapman and Terry R. Sloan. 2007. Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*.Vol. 30 No. 12, 878-891.
- Mangantar, M., & Baramuli, D. N. 2017. Usaha Mikro Makanan Tradisional di Kelurahan dengan Dalam Kota Manado Tentang Manajemen Modal Kerja. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 3(1), 80-91.



- Maurya, U.K., Mishra, P., & Anand, S., & Kumar, N. 2015. Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages. *IIMB Management Review*, 27(3), 159-174.
- Moullin, M. 2009. "Performance Measurement Definitions: Linking Performance Measurement and Organisational Excellence," *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Volume 20, Number 3, 181-183.
- Munizu, Musran. 2010. Pengaruh Faktor-faktor Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.12 No.1.
- Naranjo-valencia, J. C., Jiménez-jiménez, D., & Sanz-valle, R. 2015. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Journal of Business Research*.48 (1), 30-41.
- Natasha, P & Devie. 2013. Analisa Pengaruh *Strategic Planning* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Journal Bussines accounting review*, Vol 1(2), 185-195.
- Norikun, Bun; Arwani, Mokhammad; Indaryani, Mamik. 2018. Strategies for Improving Marketing Performance with Red Ocean Theory. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 1801-1808
- Nur, Nofal, Surachman, Ubud salim, Djumahir. 2014. Entrepreneurship Orientation, Market Orientation, Business Strategy, Management Capabilities On Business Performance; Study At Small And Medium Enterprise Printing In Kendari". *International Journal of Business and Management Invention*, 3(12), 08-17.
- Parkman, Ian D., Holloway Samuel S., Sebastio Helder. 2012. Creative Industries: Aligning Entrepreneurial Orientation and Inovation Capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1(14), 95-144.
- Pekovic, S., & Rolland, S. 2012. An empirical investigation of the effect of customer orientation on the busines s performance of French firms: A firm-level analysis of direct and moderation effects. *Recherche et Applications en Marketing*, 27(4), 11-37.
- Pramesti, Ni Made Vera., Giantari, I Gusti Ayu Ketut. 2016. Peran Orientasi Pasar Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM Industri Kerajinan Endek. *E-Jurnal Manajemen Unud*, ISSN: 2302-8912. Vol. 5, No.9, 5754-5782
- Pudyastuti,Esty dan Saputra, Ahmad. 2021. Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Medan di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen (INOBIS)*
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. 2017. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Soetjipto, Noer. 2020. Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi Covid-19. Yogyakarta: K-Media
- Sudiarta, I. P. L. E., Kirya, I. K., & Cipta, W. 2014. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Bangli. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2(1).
- Sulistyo. Heru, Ayuni, Sri. 2020. Competitive Advantages of SMEs: The Roles of Innovation Capability, Entrepreneurial Orientation, and Social Capital. *Journal Contaduria y Administracion*. ISSN: 0186-1042 (Print) 2448-8410 (Online). Vol. 65 No. 1
- Suryana. 2013. *Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Sukses Edisi 4*. Salemba Empat: Jakarta.
- Tarabieh, Saeed M.Z A., Ahmad, Zainal Ariffin. 2015. The Impact of Customer Orientation and Supplementary Services in Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance in the Jordanian Banking Industry. ISSN 2309-0081. *International Review of Social Science*. Vol. 3 Issue.2. 47-59.
- Terzi, N. 2011. The Impact of E-commerce on International Trade and Employment. *Social and Behavior Sciences*, 24,745-753.
- Thaha, Abdurrahman Firdaus. 2020. Dampak Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand*. Vol. 2(1) 147-153
- Vicente, M., Abrantes, J. L., & Teixeira, M. S. 2015. Measuring Innovation Capabilities in exporting firms: The INNOSCALE. *International Markeitng Review*, 32(1), 29-51.



Widyanti, Shabrina, Mahfudz, M. 2020. The effect of entrepreneurial orientation, use of information technology, and innovation capability on SMEs' competitive advantage and performance: evidence from Indonesia. *Diponegoro International Journal of Business*. (p-ISSN: 2580-4987; e-ISSN: 2580-4995). Vol. 3, No. 2, 2020, pp. 115-122.