

MENEJEMEN INOVASI STRATEGIS DAN ADOPSI DIGITAL MARKETING UPAYA MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS IKM TENUN TROSO KABUPATEN JEPARA

Endang Swastuti *)

Abstract

The purpose of this research is to investigate the impact of management innovation and adoption of digital marketing strategies in relation to competitive advantage and performance. The object of this study is the IKM Troso Weaving Troso of Jepara Regency with an observation unit of 169 respondents consisting of managers and heads of marketing. Data were analyzed with structural equation model (SEM) to test the research hypothesis. The analysis revealed that the innovation strategy and adoption of digital marketing significantly increased the competence and performance of the company. The implication of this finding is that companies need to pay attention to the values of corporate culture such as determining the direction of business development, increasing productivity and creativity, developing the quality of goods and services and motivating employees to achieve the highest achievements. While managerial implications related to organizational readiness include making a budget for information technology updates on a regular basis, making it easier for employees to make improvements to marketing information technology.

Keyword: Management innovation strategic; digital adoption marketing; competitiveness; performance

Pendahuluan

Era global saat ini mengalami perkembangan yang pesat sekali, sehingga menyebabkan tingkat persaingan semakin ketat. Kondisi tersebut membuat pelaku usaha memanfaatkan semua potensi dan peluang yang dimilikinya guna mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Tingginya tingkat persaingan tidak hanya dirasakan oleh perusahaan-perusahaan besar tetapi juga oleh industri kecil menengah (IKM).

*) *Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Seperti diketahui bersama bahwasanya di Indonesia lebih dari 95% perusahaan adalah perusahaan kecil menengah (IKM) yang menjadi tulang punggung perekonomian nasional. IKM terbukti mampu menyediakan lapangan kerja sekaligus menyerap pengangguran. Meskipun demikian, potensi besar yang dimiliki oleh IKM belum diimbangi oleh kemampuan bersaing.

Menurut (Pradhan et al. 2018) keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan dan merupakan kemampuan untuk memformulasikan strategi yang menempatkan pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan para pesaing. Strategi ini didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya.

Intensitas persaingan di pasar telah mendorong para pengrajin melakukan upaya inovasi guna meraih keunggulan kompetitif melalui adopsi teknologi informasi dan pengelolaan manajemen yang optimal, sehingga dapat memperluas basis pasar lokal menuju preferensi global, yang saat ini istilah trennya disebut '*glokal*', yaitu cara pikir dan perilaku lokal untuk memenangkan persaingan global. Hal ini seperti dinyatakan (Lopez-Nicolas and Soto-Acosta 2010) bahwa strategi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan yaitu melalui manajemen inovasi strategis (MIS).

Ketertarikan terhadap MIS dikarenakan inovasi dinilai sebagai strategi diferensiasi yang penting untuk memperoleh keunggulan bersaing di pasar. Konsep inovasi sebagai struktur atau proses manajemen, kebijakan, rencana, program, proses produksi, produk dan layanan, yang semuanya baru di suatu perusahaan. Inovasi tidak hanya menguntungkan dan memberikan keunggulan bersaing, namun menciptakan juga adanya diferensiasi fungsional, intensitas administrasi dan komunikasi internal & eksternal (Wu et al. 2003). Demikian pula keberadaan inovasi teknologi informasi, yang telah menjadi bagian dari dunia virtual (Mahaldar and Bhadra 2015). Integrasi teknologi digital telah menjadi kehidupan sehari-hari untuk menikmati kemudahan dan aksesibilitas pekerjaan dengan lebih baik.

Oleh karena itu kemampuan IKM untuk mengadopsi teknologi inovasi menjadi penting, karena akan memberikan dampak yang positif terhadap perencanaan dan implementasi pemasaran. Tiago and Veríssimo (2014) menjelaskan bahwa perkembangan jaringan sosial online merupakan salah satu faktor yang menyebabkan perubahan interaksi

manusia. Dijelaskan pula penggunaan digitalisasi didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi memiliki sejumlah manfaat bagi perusahaan, seperti efisiensi, kenyamanan, informasi akurat dan partisipatif, pilihan produk lebih luas, harga kompetitif, pengurangan biaya, dan keragaman produk.

Hasil penelitian Kraemer et al. (2002) menunjukkan bahwa adopsi e-commerce sebagai suatu upaya untuk meningkatkan daya saing, namun pengaruhnya terhadap kinerja masih rendah. Media digital menjadi sumber hiburan, berita, yang terus berkembang sebagai media untuk belanja dan interaksi sosial, yang mana tidak hanya dengan perusahaan namun juga dengan teman, kerabat, teman sebaya, dll.

Lebih lanjut, Patrutiu-Baltes (2016) mengkonfirmasi bahwa digitalisasi komunikasi bisnis membawa alat pemasaran yang diadaptasi seperti jejaring sosial, Blog, Webinar, dan kontes online. Pemasar mengadaptasi digitalisasi dalam proses pemasaran dengan menggunakan teknik saluran komunikasi online seperti pemasaran mesin pencari, pemasaran afiliasi dan iklan yang digunakan untuk melibatkan pengguna web di situs pihak ketiga yang mampu mendorong konsumen potensial untuk mengunjungi situs perusahaan atau membeli melalui saluran tradisional.

Peningkatan kinerja perusahaan selain diupayakan dengan meningkatkan daya saing, salah satunya juga dapat dilakukan melalui inovasi (Mahesh dan James, 2008). Hasil penelitian Li (2006) menunjukkan adanya pengaruh positif antara keunggulan kompetitif dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan return on investment.

Kajian ini dilakukan pada IKM di Jepara Jawa Tengah yang mencerminkan kemandirian ekonomi masyarakat hingga mampu menyerap tenaga kerja dan penyumbang pendapatan asli daerah. Salah satu IKM yang ada di Jepara adalah IKM tenun ikat Troso Jepara, yang merupakan industri kreatif desa Troso dan berbasis kearifan lokal, yaitu dengan menggunakan alat tenun bukan mesin, yang merupakan alat untuk melakukan penenunan dengan digerakkan oleh manusia.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka permasalahan yang diangkat adalah bagaimanakah IKM tenun Troso Ikat Jepara dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnisnya melalui adopsi digital pemasaran dan penerapan manajemen inovasi strategis?.

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja Bisnis

Kinerja perusahaan adalah proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan (Neely et al. 1995), olehkarenaitu, peningkatan kinerja perusahaan memerlukan beberapa pengukuran untuk menentukan efisiensi dan efektivitas. Helfert (2016) Tarute & Gatautis, 2014 mengukur kinerja bisnis dengan indikator-indikator dalam manajemen modern, yaitu perubahan dalam profitabilitas, pertumbuhan, nilai pasar, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kinerja lingkungan, dan kinerja sosial (Santos and Brito 2012). Sedangkan Pasolong (2007) menyatakan kinerja bisnis adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

Keunggulan Bersaing

Teori *recourse based view* (RBV) atau teori berbasis sumber daya menjelaskan bagaimana organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif. Menurut (Katua et al. 2014), perusahaan yang fokus pada sumber daya dan kemampuan perusahaan, akan memiliki keunggulan kompetitif. Teori ini menunjukkan bahwa daya saing dapat dicapai secara inovatif dengan cara memberikan nilai unggul kepada para pelanggan dengan cara melakukan identifikasi strategis, dan penggunaan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Michieka and Ogollah 2013).

Strategi kompetitif dinyatakan sebagai pendekatan khusus yang digunakan perusahaan untuk berhasil di masing-masing bidang bisnis strategis (Ogotu and Samuel 2012) dan dapat memberikan keunggulan dibandingkan pesaing-pesaingnya. Strategi ini digunakan dalam upaya menarik pelanggan dan bertahan melawan kekuatan kompetitif. Selanjutnya untuk dapat mewujudkan keunggulan kompetitif faktor yang paling mendasar adalah menyediakan bagi pembeli sebagai nilai unggul suatu barang atau jasa dengan harga murah, layanan unggul dan penawaran nilai yang terbaik serta kombinasi menarik antara harga, fitur, kualitas, layanan, dan atribut lain yang menurut pembeli menarik. Ukuran dari keunggulan kompetitif dilihat dari keunggulan dalam biaya, keunggulan diferensiasi dan keunggulan pelayanan (Pradhan et al. 2018).

Keunggulan bersaing yang diciptakan oleh perusahaan akan menentukan kinerja bisnis perusahaan tersebut (Pradhan et al. 2018). Kinerja bisnis suatu perusahaan merupakan hasil yang dicapai oleh suatu perusahaan, yang dapat dicerminkan dari tingkat profitabilitas, pertumbuhan, nilai pasar, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kinerja lingkungan, dan kinerja sosial (Sánchez et al. 2011). Dengan demikian keunggulan bersaing akan

mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

H₁ : Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.

Manajemen Inovasi Strategis(MIS)

Praktik MIS di perusahaan menjadi salah satu topik utama yang menarik dalam bisnis (Lopez-Nicolas and Soto-Acosta 2010). Ketertarikan ini tidak mengherankan karena inovasi dinilai sebagai strategi diferensiasi yang paling penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar. Konsep inovasi didefinisikan sebagai struktur baru atau proses manajemen, kebijakan, rencana atau program baru, proses produksi baru, dan layanan baru suatu perusahaan (Lopez-Nicolas and Soto-Acosta 2010).

Konsep inovasi dalam pemasaran produk baru merupakan praktik teknis, desain, produksi, manajemen, dan komersial dalam penggunaan peralatan baru yang dikembangkan secara komersial (Vargas-Hernandez and Garcia-Santillan 2011). MIS mengacu pada seluruh rangkaian praktik inovatif yang melibatkan analisis mekanisme persaingan, seperti visi inovatif, strategi bisnis, strategi semua tingkat pada organisasi, kecenderungan pasar, teknologi, dan tindakan pesaing (Sánchez et al. 2011). Faktor penentu utama praktik MIS adalah strategi inovasi, struktur organisasi, budaya inovasi, kemampuan teknologi dan kemampuan pelanggan dan hubungan pelanggan dengan pemasok (Sánchez et al. 2011).

Para ahli menggunakan pendekatan berbasis sumber daya berpendapat bahwa, perusahaan yang menggunakan MIS secara efektif akan mencapai kinerja tinggi (Han et al. 1998). Dengan kata lain perusahaan-perusahaan yang lebih inovatif yang secara signifikan berbeda dari pesaing-pesaingnya mampu memberikan nilai kepada pelanggan, sebagai akibatnya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif.

H₂: Manajemen inovasi strategis berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H₃: Manajemen inovasi strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.

Adopsi Digital Pemasaran

Digitalisasi adalah integrasi teknologi digital ke dalam kehidupan sehari-hari. Arti harfiah dari digitalisasi memberikan gagasan yang jelas tentang pengembangan dan aksesibilitas dunia yang bergantung pada teknologi (Mahaldar and Bhadra 2015). Ellis-Chadwick & Chaffey, 2012 mendefinisikan dari perspektif pemasaran, karena

menggambarkan pengelolaan dan pelaksanaan pemasaran menggunakan media elektronik seperti penggunaan web, e-mail, TV interaktif, IPTV, media nirkabel dengan data digital yang dihubungkan dengan karakteristik dan perilaku pelanggan.

Pemasaran digital didefinisikan sebagai penggunaan data elektronik dan aplikasi untuk merencanakan dan melaksanakan konsep, mendistribusikan ide, dan harga dari barang maupun jasa untuk pertukaran yang memuaskan baik bagi individu maupun organisasi. Pemasaran digital mempermudah mengembangkan merek sebuah bisnis dan mempermudah memastikan pertumbuhan bisnis (Pradhan et al. 2018).

Yasmin et al. (2015) menjelaskan pemasaran digital adalah salah satu jenis pemasaran yang digunakan untuk mempromosikan produk dan atau layanan dengan menggunakan saluran digital. Dalam pemasaran digital melampaui pemasaran internet termasuk saluran yang tidak memerlukan penggunaan internet seperti telepon seluler baik melalui SMS (Short Message Service) dan Multimedia Messaging Service. Johnson and Bharadwaj (2005) mengkonsepkan digitalisasi pada aktivitas penjualan dan menguji dampak digitalisasi aktivitas penjualan pada tenaga penjual, efektivitas tenaga penjual dan keamanan kerja tenaga penjual.

Chaffey et al. (2009) menyatakan pemasaran digital digambarkan sebagai upaya menncapai tujuan pemasaran melalui penerapan teknologi digital. Para praktisi pemasaran mengimplementasikan tujuan pemasaran serta membantu eksekutif di dalam membangun dan mengelola hubungan dengan klien, pemasok, karyawan dan rekan kerja.

Digitalisasi pemasaran menjadi sumber keunggulan kompetitif yang semakin penting untuk pemasaran, dan memiliki implikasi dalam perencanaan dan implementasi pemasaran untuk mendukung perubahan model bisnis (Zahra and Das 1993).

Digitalisasi mengubah struktur dan mekanisme berfungsinya pasar dan operasi perusahaan, yang dapat mempengaruhi biaya (Bush 2010). Di masa sekarang, untuk bertahan hidup dan berkembang, perusahaan harus memasukkan saluran digital sebagai bagian dari strategi pemasaran dan belajar bagaimana terhubung dengan pelanggan di berbagai platform digital untuk melibatkan bisnis melalui pengalaman unik dan untuk menciptakan hubungan abadi yang bermanfaat (Edmiston 2015).

H4: Adopsi digital pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.

H5: Adopsi digital pemasaran berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan metode eksplanatori, dengan populasi seluruh IKM industri tenun Troso ikat di Kabupaten Jepara. Pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria IKM yang telah mengadopsi digital dalam pemasaran produknya. Pengumpulan data primer melalui kuesioner pada 169 responden, dengan unit analisis adalah top manager, sales executive, dan operation manager. 4 (empat) variabel digunakan untuk membangun hipotesis yaitu manajemen inovasi strategis, adopsi digital pemasaran, kinerja bisnis IKM dan keunggulan bersaing. Selanjutnya untuk menggali kedalaman materi penelitian dilakukan wawancara mendalam dari masing-masing nara sumber untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap untuk pengembangan teori hasil penelitian. Pemilihan sumber data untuk wawancara berdasarkan pengalaman di bidang usaha Troso.

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert 7 point (1 = sangat tidak setuju s/d 7 = sangat setuju sekali). Manajemen inovasi strategis diadopsi dari (Lopez-Nicolas and Soto-Acosta 2010), dengan indikator : strategi inovasi; struktur organisasi; budaya inovasi; kemampuan teknologi; kemampuan pelanggan dan hubungan pelanggan dan pemasok. Variabel adopsi digital pemasaran, diadopsi dari (Mahaldar and Bhadra 2015), dengan indikator : persepsi kemudahan penggunaan; sasaran tekanan eksternal; job performance; ketersediaan sumber daya; dan kesesuaian dengan proses. Keunggulan bersaing diadopsi dari (Barney 1995; Coyne 1986), dengan indikator: deferensiasi, biaya terjangkau dan pelayanan. Kinerja bisnis IKM mengadopsi dari (Santos and Brito 2012), dengan indikator: profitabilitas, pertumbuhan, nilai pasar, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kinerja lingkungan, dan kinerja sosial

Sebelum pengumpulan data pada langkah awal dilakukan uji validitas & reliabilitas data untuk menentukan valid dan reliabel tidaknya instrumen penelitian dengan menggunakan uji Alpha Cronbach dan uji KMO Barlet.

Tabel 3 menjelaskan hasil pengujian pilot penelitian untuk uji validitas dan reliabilitas data. Koefisien *Cronbach Alpha* untuk semua variabel berada diatas *cut of value* 0,6 dan koefisien validitas di atas *cut of value* 0,3 (DF:30; $\alpha=0,05$), serta koefisien komponen matrix di atas *cut of value* 0,5, sehingga data dapat dinyatakan valid dan reliabel.

Table 1. : Pengujian Pilot Penelitian (30 Responden)

VARIABEL/INDIKATOR	CRONBACH ALPHA	VALIDITAS	SKOR KOMPOSIT
1. Keunggulan bersaing	0,799	0,576	0,763
a. Keunggulan biaya		0,663	0,828
b. Deferensiasi		0,593	0,775
c. Pelayanan		0,613	0,791
2. Menejemen Inovasi Strategis	0,757	0,618	0,841
a. Strategi inovasi		0,690	0,824
b. Struktur organisasi		0,670	0,806
c. Budaya inovasi		0,672	0,559
3. Adopsi Digital Pemasaran	0,823		
a. Persepsi Kemudahan Penggunaan		0,596	0,748
b. Sasaran Tekanan Eksternal		0,575	0,730
c. Job Performance		0,646	0,789
d. Ketersediaan Sumber Daya		0,623	0,771
e. Kesesuaian	0,646	0,789	
4. Kinerja bisnis.	0,799		
a. Perubahan profitabilita,		0,582	0,765
b. Pertumbuhan		0,629	0,805
c. Nilai pasar		0,633	0,808
d. Kepuasan pelanggan		0,611	0,789

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Hasil Penelitian

Karakteristik Demografi Responden

Kemampuan fisik dan pemikiran seseorang salah satunya dapat dilihat dari usia kerja atau usia produktif. Seseorang yang berada dalam usia kerja atau usia produktif akan dapat melaksanakan aktivitasnya dengan baik, sehingga produktivitasnya akan lebih meningkat. Pengelompokan umur dibawah 15 tahun dan diatas 64 tahun dikatakan umur tidak produktif, sedangkan umur antara 15 tahun sampai dengan umur 64 tahun dikatakan umur produktif (Anonimus, 2008b). Data sampel menggambarkan bahwa pengrajin IKM tenun Ikat Troso kabupaten Jepara sebagian besar adalah wanita, yaitu sebanyak 105 orang, dan berada pada pada usia yang produktif. berada pada usia yang sangat produktif, yaitu pada usia 30 sd 55.

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam upaya meningkatkan kualitas SDM. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka kualitas mereka akan semakin meningkat, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, wawasan, pengembangan daya nalar, dan analisis (Anonimus, 2008c). Kebanyakan tingkat pendidikan pengrajin IKM tenun ikat Troso adalah tamat SLTA yaitu sebanyak 66 orang, sedang yang berpendidikan setingkat perguruan tinggi ada 41 orang. Dalam kaitannya dengan tingkat pendidikan sangat

menentukan kemampuan dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka memiliki kemampuan menciptakan sesuatu, karena pendidikan berpengaruh terhadap keinovatifan, kecepatan proses adopsi inovasi, dan perilaku seseorang (Suparta, 2005).

Pengalaman merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi seseorang. Demikian pula halnya dengan pengrajin IKM tenun ikat Troso di Kabupaten Jepara, kebanyakan mereka telah mempunyai pengalaman yang cukup lama dalam mengelola usahanya. Hal ini dikarenakan kebanyakan mereka mewarisi usaha dari para orang tuanya /leluhurnya. Hasil survey menunjukkan bahwa lama usaha menjadi pengrajin IKM tenun ikat Troso lebih dari 5 tahun sampai 20 tahun, sedang yang kurang dari 5 tahun hanya sedikit. Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2. : Demografik Responden

Karakteristik Responden	Klasifikasi	Jumlah	%
Gender	Wanita	105	62,20%
	Pria	64	37,80%
Usia	30 – 34	11	6,30%
	35 – 39	22	13,00%
	40 – 44	37	21,65%
	45 – 49	34	20,08%
	50 – 54	19	11,42%
	55 – 59	31	18,50%
	60 - 64	15	9,05%
Pendidikan	Tamat SD	2	1,00%
	Belum tamat SD	-	0%
	Belum tamat SLTP	2	1,00%
	Tamat SLTP	19	11,00%
	Belum tamat SLTA	41	24,00%
	Tamat SLTA	66	39,00%
	Perguruan Tinggi	41	24,00%
Lama Bekerja menekuni bisnis Tenun Ikat Troso	< 5 tahun	2	1,00%
	5 - 10 tahun	19	11,00%
	10 – 15 tahun	30	18,00%
	15 – 20 tahun	56	33,00%
	>20	63	37,00%

Sumber : Data primer diolah

Analisis Deskriptif

Tabel 4 menjelaskan nilai rata-rata dan standart deviasi 4 variabel yang diteliti menggambarkan persepsi responden yang tinggi karena memiliki nilai rata-rata 4 s/d 5, dan standart deviasi menggambarkan bahwa data yang diperoleh cukup memiliki variasi.

Tabel 3 : Analisa Statistik Deskriptif

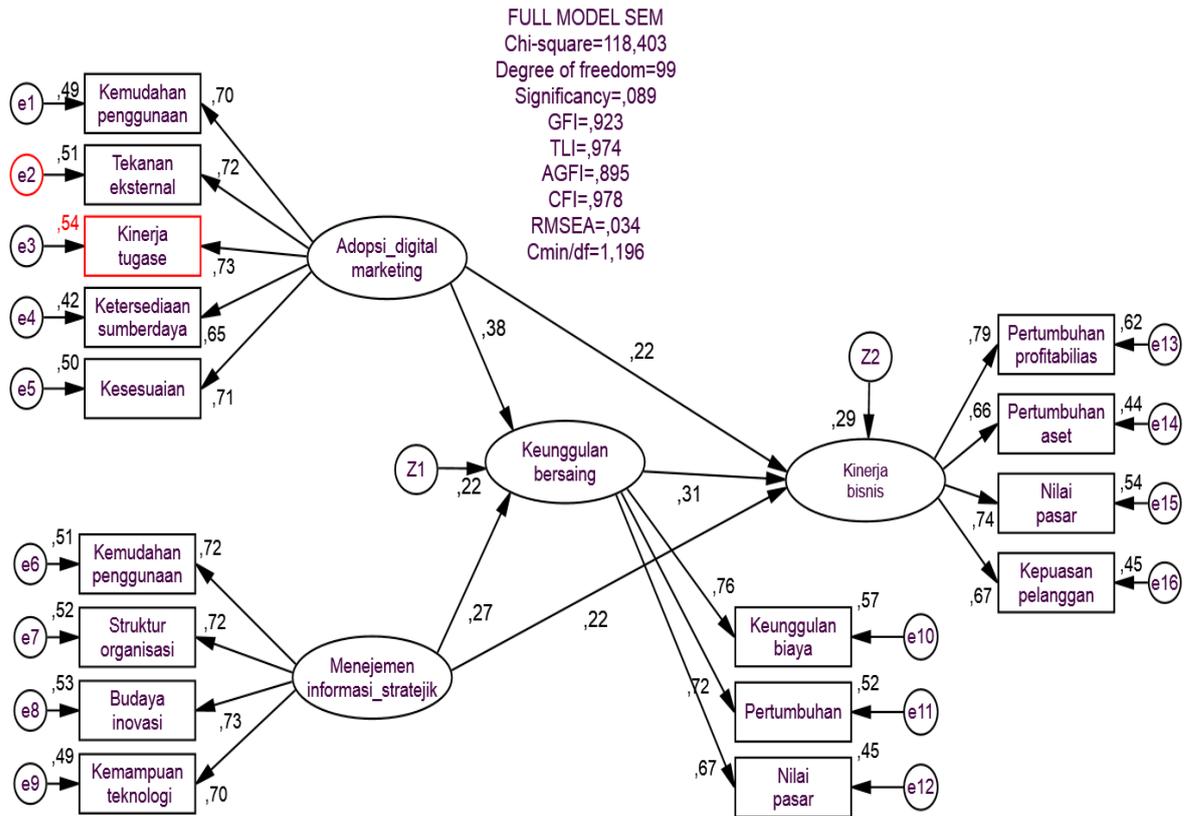
Indikator	Mean	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Adopsi Digital Pemasaran					
1. Persepsi Kemudahan Penggunaan	4,70	5	0,822	3	7
2. Sasaran Tekanan Eksternal	4,62	5	0,939	3	7
3. Job Performance	4,70	5	0,872	3	7
4. Ketersediaan Sumber Daya	4,99	5	0,982	3	7
5. Kesesuaian					
Menejemen Inovasi Strategis	4,50	4	0,810	3	6
1. Strategi inovasi	4,63	5	0,814	3	7
2. Struktur organisasi	5,06	5	0,924	3	7
3. Budaya inovasi	5,03	5	0,966	3	7
4. Kemampuan teknologi	5,10	5	0,897	3	7
Kinerja IKM :					
1. Perubahan profitabilitas,	4,83	5	0,753	3	6
2. Pertumbuhan	4,83	5	0,772	3	6
3. Nilai pasar	5,01	5	0,859	3	7
4. Kepuasan pelanggan					
Keunggulan Bersaing	5,23	5	0,779	3	7
1. Keunggulan biaya	5,28	5	0,654	4	7
2. Deferensiasi	5,10	5	0,696	4	7
3. Pelayanan	5,24	5	0,712	4	7

Sumber : Data primer diolah

Analisis Struktural Equation Model (SEM)

Pengujian SEM menggunakan system AMOS V.22.00 memperlihatkan hasil Chi-Square ($118,403 < 122,108$, pada $\alpha=0,05$ $DF=99$); Probability $0,089 \geq 0,05$; Goodness of Fit Index $0,923 \geq 0,95$; Adjusted Goodness of Fit Index $0,895 \leq 0,90$ (marginal); Root Mean Square Residual $0,034 < 0,08$; Comparative Fit Index $0,978 \geq 0,95$; Chi-Square /DF $1,196 \leq 2,00$. Jadi dapat disimpulkan bahwa model jalur yang dihasilkan dinyatakan fit karena berada pada range *cut of value* dipersyaratkan.

Gambar 1 : Full Model Struktural Equation Model



Sumber : Data primer diolah, 2019

Demikian pula pengujian asumsi SEM, bahwa data sudah normal baik multivariat maupun univariat, bebas dari outlier multivariat dan univariat, data juga bebas dari multikolinieritas dan singularitas. Selanjutnya dilakukan pula pengujian variance extract dan reliabilty setiap construct. Hasil analisis menghasilkan koefisien untuk semua variabel berada diatas cut of value yang diharapkan yaitu 0,7 dan 0,5.

Tabel 4 : Pengujian Validity dan Variance extract

Indikator	Loading factor	Reliability	Variance extract
Menejemen Inovasi Strategis			
1. Strategi inovasi	0,717	0,851	0,589
2. Struktur organisasi	0,721		
3. Budaya inovasi	0,726		
4. Kemampuan teknologi	0,702		
Adopsi Digital Pemasaran			
1. Kemudahan Penggunaan	0,702	0,843	0,518
2. Tekanan Eksternal	0,716		
3. Kinerja tugas	0,732		
4. Ketersediaan Sumber Daya	0,652		
5. Kesesuaian	0,707		

Indikator	Loading factor	Reliability	Variance extract
Menejemen Inovasi Strategis			
Keunggulan Bersaing			
1. Keunggulan biaya	0,671	0,771	0,530
2. Deferensiasi	0,720		
3. Pelayanan	0,756		
Kinerja Bisnis			
1. Perubahan profitabilitas,	0,790	0,887	0,663
2. Pertumbuhan aset	0,661		
3. Nilai pasar	0,735		
4. Kepuasan pelanggan	0,668		

Pembahasan

Penelitian ini menguji 6 (enam) hipotesis seperti diuraikan pada tinjauan pustaka. Hasil pengujian seperti terlihat pada tabel 5.

Tabel 5 : Pengujian hipotesis

P a t h		Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Menejemen informasi strategik	→ Keunggulan bersaing	0,270	0,252	0,091	2,765	0,006
Adopsi digital marketing	→ Keunggulan bersaing	0,380	0,388	0,108	3,581	***
Keunggulan bersaing	→ Kinerja bisnis	0,314	0,297	0,103	2,886	0,004
Adopsi digital marketing	→ Kinerja bisnis	0,221	0,214	0,097	2,194	0,028
Menejemen informasi strategik	→ Kinerja bisnis	0,222	0,196	0,084	2,340	0,019

Sumber : data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan parameter estimasi hipotesis pertama, antara variabel manajemen informasi strategik terhadap keunggulan bersaing menunjukkan hasil yang signifikan (CR = 2,765; p = 0,006), dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik manajemen informasi strategik, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Kajian ini mendukung (Michieka and Ogollah 2013) bahwasanya daya saing dapat dicapai secara inovatif dengan cara memberikan nilai unggul kepada para pelanggan dengan cara melakukan identifikasi strategis, dan penggunaan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.

Pengujian hipotesis kedua antara variabel adopsi digital marketing terhadap keunggulan bersaing menunjukkan hasil yang signifikan (CR = 3,581; p = ***), dengan taraf

signifikansi 0,01. hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi adopsi digital marketing, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Penelitian ini sesuai dengan studi (Sánchez et al. 2011) bahwa manajemen informasi strategis akan melibatkan mekanisme dalam persaingan, hal yang penting adalah adanya visi inovatif dan strategi bisnis pada semua tingkatan organisasi yang dinilai sebagai strategi penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.

Hipotesis ketiga, antara variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis menunjukkan hasil yang signifikan ($CR = 2,886$; $p = 0,004$), dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kinerja bisnis. Temuan ini mendukung Johnson and Bharadwaj (2005) bahwa digitalisasi pada aktivitas penjualan dan menguji dampak digitalisasi aktivitas penjualan pada tenaga penjual, efektivitas tenaga penjual dan keamanan kerja tenaga penjual.

Pada hipotesis keempat, antara variabel adaptasi digital marketing terhadap kinerja bisnis menunjukkan hasil yang signifikan ($CR = 2.194$; $p = 0,028$), dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi adaptasi digital marketing, maka semakin tinggi kinerja bisnis. Kajian ini mendukung (Moctezuma 2017), bahwa strategi pemasaran digital sebagai alat untuk meningkatkan profitabilitas, pangsa pasar, dan nilai pelanggan. Kajian ini juga sesuai dengan (Zahra and Das 1993) bahwa digitalisasi pemasaran menjadi keunggulan bersaing dan memiliki implikasi mendukung perubahan model bisnis, juga mengubah mekanisme berfungsinya pasar dan operasi perusahaan, yang dapat mempengaruhi biaya (Bush 2010).

Hipotesis kelima, antara variabel manajemen inovasi strategi terhadap kinerja bisnis menunjukkan hasil yang signifikan ($CR = 2,340$; $p = 0,019$), dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi manajemen inovasi strategi, maka semakin tinggi kinerja bisnis. Hasil penelitian ini mendukung positif pendapat dari Barney (1991) bahwa kinerja perusahaan yang superior memiliki hubungan yang positif sangat tinggi dengan keunggulan bersaing perusahaan. Hasil penelitian Li (2000) berhasil menentukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar dan *return on investment*. Menurut Cooper (1994) produk yang memiliki keunggulan kompetitif tinggi akan memiliki tingkat kesuksesan yang lebih tinggi, memperoleh market share yang lebih besar, memiliki profit yang lebih tinggi dan target pencapaian penjualan mudah tercapai.

Mediation Test, Direct and Indirect Effects

Uji Sobel /Sobel test digunakan untuk menguji variabel mediasi atau intervening. Metode uji intervening dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2011).

Uji Sobel digunakan untuk membuktikan bahwa *competetiveness* dan digital marketing adaption menjadi variabel intervening antara *innovation strategic management* terhadap *performance*. Pengujian melalui system on line melalui www.danielsopper.com diperoleh hasil bahwa variabel mediasi *competetiveness* dan digital marketing adaption sebagai mediator untuk menjembatani kesenjangan antara inovasi strategik manajemen terhadap *performance*. Hal ini bisa dibuktikan dari nilai Sobel test sebesar 2.0308 untuk adopsi digital marketing dan 2.397 untuk *competetiveness*. Koefisien tersebut lebih besar dari 2, dengan p-value masing-masing 0.0036 dan 0,0012 yang berada di bawah 0,05.

Simpulan

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan setelah melewati uji kesesuaian model (fit model) melalui alat analisis SEM, maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan terhadap penemuan penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan tentang adopsi digital marketing dan manajemen inovasi strategik terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis telah diperkuat keberadaannya dengan konsistensi penelitian ini.

Pengadopsian digital marketing secara positif dan signifikan mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja bisnis memerlukan dukungan penuh pada pemilik (Nelson dan Shaw, 2003), kesiapan organisasi dan dorongan eksternal (Nelson dan Shaw, 2003 dan manfaat yang dirasakan (Grandon dan Pearson, 2003).

Implikasi Penelitian

Implikasi dari temuan ini antara lain IKM tenun ikat Trosro perlu memperhatikan nilai-nilai budaya perusahaan seperti menentukan arah pengembangan bisnis, meningkatkan produktivitas dan kreativitas, mengembangkan kualitas barang dan jasa serta memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi tertinggi. Sedangkan implikasi manajerial berkaitan dengan kesiapan organisasi antara lain membuat anggaran atas pembaharuan teknologi informasi secara berkala, sehingga memudahkan karyawan dalam melakukan perbaikan teknologi informasi pemasarannya.

Demikian pula variabel manajemen inovasi strategik berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Kinerja perusahaan dapat dicapai dengan peningkatan investasi untuk mendukung inovasi, seperti diungkapkan (Zahra, 1993).

Implikasi manajerial dari temuan ini terkait dengan strategi inovasi manajemen antara lain adanya komitmen terhadap sumber daya yang ada sekarang untuk masa masa depan dengan suatu harapan dapat mendatangkan cash flow yang baik atau return yang tinggi, dan adanya upaya meningkatkan daya proaktifitas usaha seperti desain produk baru yang jadi acuan pesaing; berani mengambil resiko dengan mengubah motif yang berbeda; melayani pasar baru; pengembangan produk baru. Meningkatkan kemampuan adaptabilitas selera pelanggan seperti kemampuan menyediakan variasi produk; menyesuaikan jenis produk; dan variasi bahan; serta desain produk; Meningkatkan fleksibilitas respon pesaing seperti kemampuan untuk merespon perubahan desain produk, perluasan pasar pesaing, promosi penjualan dari pesaing dengan cepat.

Perusahaan juga perlu meningkatkan inovasi lini produk, seperti mengembangkan desain baru dengan kualitas bahan yang berbeda-beda yang lebih bervariasi.

Keterbatasan dan saran penelitian mendatang

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, karena studi ini dilakukan melalui sampel yang diambil dari usaha kecil, akibatnya temuan penelitian ini terbatas pada sampel ini. Oleh karena itu, hasil yang berbeda dapat diperoleh ketika studi di masa depan dilakukan pada perusahaan yang menggunakan teknologi, biasanya pada perusahaan besar atau sektor lain.

Dalam studi ini, data diambil dari dua orang di setiap perusahaan, untuk menghilangkan bias sumber tunggal, studi masa depan harus mengambil data dari lebih banyak perusahaan dan dari lebih banyak satuan pengamatan di setiap perusahaan.

Daftar Pustaka

- Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives* 9 (4):49-61.
- Bush, J. 2010. Finding competitive advantage in adversity. *Harvard Business Review*.

- Chaffey, D., F. Ellis-Chadwick, R. Mayer, and K. Johnston. 2009. *Internet marketing: strategy, implementation and practice*: Pearson Education.
- Coyne, K. P. 1986. Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business horizons* 29 (1):54-61.
- Han, J. K., N. Kim, and R. K. Srivastava. 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing* 62 (4):30-45.
- Johnson, D. S., and S. Bharadwaj. 2005. Digitization of selling activity and sales force performance: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing science* 33 (1):3-18.
- Katua, T., E. Mukulu, and H. Gachunga. 2014. Effect of employee resourcing strategies on the performance of commercial banks in Kenya. *International Journal of Education and Research* 2 (1):1-20.
- Lopez-Nicolas, C., and P. Soto-Acosta. 2010. Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information Management* 30 (6):521-528.
- Mahaldar, O., and K. Bhadra. 2015. ICT: A Magic Wand for Social Change in Rural India. In *Handbook of research on cultural and economic impacts of the information society*: IGI Global, 501-525.
- Michieka, F. A., and K. Ogollah. 2013. Role of organizational design on the performance of commercial banks: A case of National Bank of Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship* 1 (7):477-489.
- Moctezuma, N. P. B. 2017. Digital Marketing in Building Market Competitiveness in Mexico: A Framework of Research for SMEs. In *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*: Springer, 345-357.
- Neely, A., M. Gregory, and K. Platts. 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management* 15 (4):80-116.
- Ogutu, M., and C. M. Samuel. 2012. Strategies adopted by multinational corporations to cope with competition in Kenya. *DBA Africa Management Review* 2 (3):69-82.
- Pradhan, P., D. Nigam, and T. Ck. 2018. Digital marketing and SMES: An identification of research gap via archives of past research. *Journal of Internet Banking and Commerce* 23 (1):1-14.
- Sánchez, A., A. Lago, X. Ferràs, and J. Ribera. 2011. Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. *Journal of technology management & innovation* 6 (2):14-39.
- Santos, J. B., and L. A. L. Brito. 2012. Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review* 9 (SPE):95-117.

- Tiago, M. T. P. M. B., and J. M. C. Veríssimo. 2014. Digital marketing and social media: Why bother? *Business horizons* 57 (6):703-708.
- Vargas-Hernandez, J. G., and A. Garcia-Santillan. 2011. Management in the innovation project. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology* 7 (1):1-24.
- Wu, F., V. Mahajan, and S. Balasubramanian. 2003. An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. *Journal of the Academy of Marketing science* 31 (4):425-447.
- Yasmin, A., S. Tasneem, and K. Fatema. 2015. Effectiveness of digital marketing in the challenging age: An empirical study. *International Journal of Management Science and Business Administration* 1 (5):69-80.
- Zahra, S. A., and S. R. Das. 1993. Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and operations management* 2 (1):15-37.