

KAJIAN KONSEP MARKETING AGILITY PADA PELAKU UKM DI MADURA

Ahmad Yahya Surya Winata¹, M. Boy Singgih Gitayuda², Agung Setyawan³

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura, Jawa Timur, Indonesia

³ Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Trunojoyo Madura, Jawa Timur, Indonesia

e-mail: yahya.winata@trunojoyo.ac.id, boy.singgih@trunojoyo.ac.id,
agung.setyawan@trunojoyo.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan sebagai upaya untuk memperkuat kajian konsep marketing agility yang selama ini menjadi perdebatan diantara para peneliti yang tertarik untuk mengembangkannya. Konsep marketing agility ini dapat dianggap belum memiliki ketetapan (establish) untuk dianggap sebagai sebuah teori baru. Konsep ini menarik digunakan sebagai sebuah bahan diskusi ilmiah karena para pengembang konsep ini menurunkan dari konsep aslinya yaitu corporate agility dan organizational agility. Sebagai sebuah hal yang relatif baru, penelitian ini berupaya memperkuat kedudukan konsep marketing agility agar suatu saat menjadi sebuah teori yang diakui ketetapanannya. Konsep marketing agility dirasa sangat tepat diimplementasi pada situasi lingkungan yang sangat berubah dengan cepat sebagaimana saat ini terjadi. Pandemi Covid-19 yang tidak diprediksi akan terjadi sebelumnya, telah berdampak pada seluruh sendi kehidupan masyarakat di seluruh penjuru dunia. Pandemi global ini juga sangat berdampak pada lingkungan bisnis dan akan merubah model bisnis sebagaimana diprediksi oleh para pakar pada saat memasuki masa new normal. Penelitian ini dilakukan pada pelaku usaha kecil dan menengah, karena secara organisasional para peneliti bidang kewirausahaan telah mengakui kemampuan UKM dalam mengadaptasi perubahan lingkungan secara cepat, bila dibandingkan dengan usaha besar. Secara khusus pelaku UKM di Madura sesuai karakteristiknya memiliki kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan cepat merespon perubahan lingkungan bisnis.

Kata Kunci: Marketing agility , UKM, Pandemi Covid-19, Bisnis

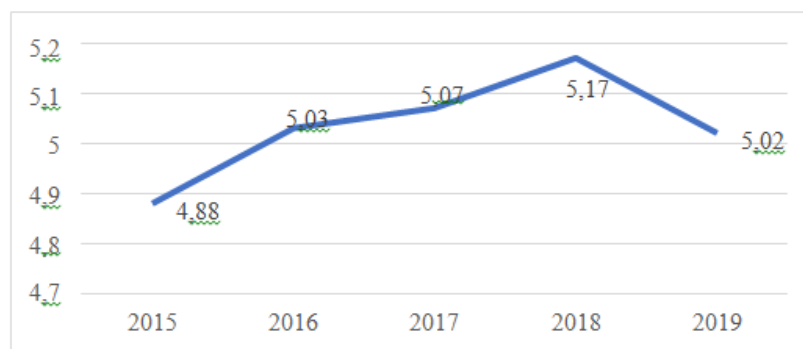
Abstract

This research was conducted as an effort to strengthen the study of the marketing agility concept which has been a debate among researchers who are interested in developing it. The concept of marketing agility can be considered as not yet established to be considered a new theory. This concept is interesting to use as a material for scientific discussion because the developers of this concept derive from the original concept, namely corporate agility and organizational agility. As a relatively new thing, this study seeks to strengthen the position of the marketing agility concept so that one day it becomes a recognized theory. The concept of marketing agility is considered very appropriate to be implemented in environmental situations that are changing rapidly as is currently happening. The Covid-19 pandemic, which was not predicted to happen beforehand, has affected all aspects of people's lives around the world. This global pandemic also has a profound impact on the business environment and will change business models as predicted by experts when it enters the new normal. This research was conducted on small and medium enterprises, because organizationally researchers in the field of entrepreneurship have recognized the ability of SMEs to adapt to environmental changes quickly, when compared to large businesses. In particular, SMEs in Madura according to their characteristics have the ability to survive, adapt, and respond quickly to changing business environments.

Keywords: Marketing agility , UKM, Covid-19 Pandemic, Business

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi setiap negara merupakan indikator kinerja keberhasilan pemerintah sebagai pengelola negara. Pertumbuhan ekonomi juga menunjukkan indikator kesejahteraan rakyat secara makro dalam sebuah perekonomian. Selama lima tahun terakhir, kinerja perekonomian Indonesia menunjukkan pertumbuhan positif meskipun pada tahun 2019 terjadi penurunan pertumbuhan ekonomi sebesar 0,15%. Secara lengkap pertumbuhan ekonomi Indonesia ditunjukkan pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Pertumbuhan Perekonomian Indonesia Tahun 2015 Sampai Dengan Tahun 2019
(Sumber: lokadata.id)

Penurunan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2019 disebabkan oleh terjadinya kontraksi ekspor barang dan jasa pada kuartal IV tahun 2019 sebesar 2,55% (lokadata.id, 2020). Selanjutnya memasuki tahun 2020, Ekonomi Indonesia pada triwulan I- 2020 dibandingkan triwulan I-2019 tumbuh sebesar 2,97 persen, melambat dibanding capaian triwulan I-2019 yang sebesar 5,07 persen, demikian pula bila dibandingkan antara triwulan I- 2020 terhadap triwulan sebelumnya juga mengalami kontraksi sebesar 2,41 persen (Efliza, 2020). Kontraksi pertumbuhan ekonomi ini tidak berhenti sampai di sini, karena memasuki bulan Maret 2020, WHO secara resmi mengumumkan adanya pandemi global Covid-19, kondisi ini berdampak pada terganggunya kegiatan ekonomi di seluruh dunia (ASEAN, 2020).

Wabah Covid-19 tidak dapat disangkal lagi berdampak kepada kegiatan ekonomi Indonesia. Menteri Keuangan RI dalam konferensi pers, menyatakan terdapat delapan dampak utama Covid-19 bagi perekonomian Indonesia, antara lain: (1) sebanyak 1,5 juta pekerja dirumahkan (90%) dan kena PHK (10%); (2) PMI Manufacturing Indonesia mengalami kontraksi atau turun hingga 45,3 pada Maret 2020; (3) impor pada triwulan I tahun 2020 turun 3,7 persen year-to-date (ytd); (4) Inflasi pada bulan Maret 2020

mencapai 2,96 persen year-on- year (yoy); (5) sebanyak 12.703 penerbangan pada 15 bandara di seluruh Indonesia dibatalkan sepanjang Januari-Maret 2020; (6) jumlah kunjungan turis ke Indonesia turun hingga mencapai 6.800 kunjungan per hari, khususnya turis dari Cina; (7) angka kehilangan pendapatan di sektor layanan udara mencapai Rp 207 miliar; dan (8) terjadi penurunan okupansi sebesar 50 persen pada 6.000 hotel di seluruh Indonesia (tempo.co, 2020).

Melemahnya perekonomian Indonesia akibat pandemi Covid-19 berdampak pada sektor manufaktur, perdagangan, transportasi, dan akomodasi (restoran dan perhotelan). Aktifitas bisnis pada sektor-sektor tersebut akan terganggu dan akan menurunkan kinerja bisnis, pemutusan hubungan kerja, dan bahkan mengalami ancaman kebangkrutan. Salah satu pelaku bisnis yang paling terdampak dengan kondisi ini adalah UMKM. Menjadi persoalan besar bagi UKM di wilayah Asia karena dampak pandemi Covid-19 ini bagi kinerja mereka.

Sebanyak 90% skala bisnis di Asia merupakan UKM, dan mereka mempekerjakan hampir 50% dari seluruh jumlah tenaga kerja yang ada (Tan, 2020). Sementara pada negara-negara yang tergabung dalam OECD, dilaporkan sebagian besar juga terdampak kinerjanya dengan adanya pandemi Covid-19. Pangsa pasar usaha mikro di negara Yunani dan Italia merosot tajam sebesar 60%, terutama pada sektor manufaktur, transportasi, konstruksi, perdagangan grosir dan eceran, layanan akomodasi dan makanan, layanan profesional, dan layanan pribadi lainnya (OECD, 2020).

Kenyataan di atas menggambarkan bahwa pelaku bisnis sering dihadapkan pada dua situasi yang bertolak belakang, pada satu sisi pelaku usaha berupaya mencapai kinerja agar menjadi lebih baik, namun pada sisi lain dihadapkan pada dinamika lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian (uncertainty). Menghadapi kondisi seperti ini Poltoon, Ismail, Reid & Arokiam (2006), Winata (2015) mengusulkan konsep *marketing agility*. *Marketing agility* diharapkan dapat menjadi salah satu jalan keluar agar suatu organisasi bisnis tetap dapat beroperasi melalui daya tanggap, adaptasi, inovasi, dan fleksibilitas sehingga perusahaan tetap dapat berkembang dan mencapai kinerjanya secara baik dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis.

Agility menurut Overby, Bharadwaj, & Sambamurthy (2006) dikembangkan berdasarkan konsep lain dalam teori manajemen seperti kapabilitas dinamis, fleksibilitas stratejik, orientasi pasar, dan absorptive capacity (yaitu kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengasimilasi dan mengeksplorasi pengetahuan) yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam kondisi

lingkungan bergejolak. *Agility* diibaratkan sebagai dua sisi dalam sebuah koin, yakni kemampuan bereaksi dengan cepat pada satu sisi dan kemampuan bertindak secara proaktif pada sisi lain (Griffin, Smith, & Luscombe, 2011:1). Pernyataan terakhir ini mengindikasikan pelaku bisnis dituntut untuk dapat merespon secara cepat manakala terjadi perubahan pada lingkungan bisnis, sementara pada saat yang bersamaan memikirkan cara untuk dapat mempertahankan bisnis serta mengembangkannya melalui pengerahan sumber daya yang dimiliki agar tetap dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya.

Agility dalam konteks pemasaran merupakan kapabilitas dalam memantau (*sensing capability*) dan kapabilitas dalam merespon (*respond capability*) secara cepat atas perubahan preferensi pelanggan, *customer-based opportunity*, maupun kondisi pasar sebagai dasar melakukan inovasi dan aktifitas kompetitif (Roberts & Grover, 2012). Hal demikian dapat dilakukan UKM, mengingat UKM memiliki budaya mudah ber-adaptasi dari pada perusahaan besar, di dalamnya terdapat sejumlah kecil orang yang memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan, dan pemilik usaha sangat besar pengaruhnya dalam mengarahkan kepercayaan dan nilai-nilai tersebut (Tidora, Gelmereanu, Baru, & Morar, 2012). Atau dengan kata lain budaya organisasi dalam UKM lebih mudah cepat berubah dari pada perusahaan besar. Demikian pula di dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan pemilihan strategi, biasanya bertumpu pada pemilik usaha dan tidak membutuhkan birokrasi panjang dalam pengambilan suatu keputusan.

Kecepatan dalam mengambil keputusan untuk merubah strategi dan bahkan merubah arah bisnis menghadapi ketidak-pastian pasar merupakan salah satu faktor penentu guna mempertahankan kinerja pemasaran yang telah dicapai, disertai upaya meningkatkannya. Hal ini hanya dapat dilakukan oleh UKM apabila mereka memiliki cara pandang positif terhadap perubahan lingkungan bisnis atau ber-orientasi pasar. Perubahan lingkungan dapat menjadi peluang sekaligus tantangan bagi penciptaan nilai atas produk-produk yang dihasilkan dan kemudian ditawarkan kepada pasar.

Pandemi covid-19 merupakan salah satu bentuk perubahan lingkungan yang tidak diprediksi sebelumnya termasuk merubah lingkungan bisnis. Perubahan lingkungan yang demikian cepat memaksa pelaku bisnis untuk cepat melakukan respon dan adaptasi model bisnis yang selama ini dilakukan. Adaptasi dibutuhkan agar kelangsungan bisnis dapat tetap dipertahankan dan pelanggan tetap dapat dilayani dengan baik dalam situasi dan kondisi layanan diadaptasi sesuai protokol kesehatan ketat sesuai aturan yang berlaku.

Krisis finansial yang melanda kawasan Eropa pada tahun 2008-2009 misalnya, berdampak pada menurunnya kinerja ekspor secara drastis produk UKM Jawa Timur yang diekspor ke wilayah ini (Winata, 2015). Salah satunya adalah produk furnitur pada sentra UKM furnitur Pasuruan. Krisis finansial di Eropa menyebabkan dua per tiga UKM furnitur menggabungkan usahanya agar tetap mampu menghadapi perubahan lingkungan dan sebagian kecil menutup usahanya. Mulanya pada tahun 2004, di Pasuruan terdapat 600 UKM furnitur dan pada tahun 2009 menjadi 200 UKM yang beroperasi. UKM yang mampu mempertahankan usahanya ini mengindikasikan kecepatannya dalam merespon perubahan permintaan pada kawasan Eropa dengan menjual produk furnitur disesuaikan dengan daya beli pelanggan di kawasan tersebut, serta dengan cepat mencari peluang ekspor pada pasar di kawasan Afrika terutama negara-negara Arab, kawasan Asia, dan Australia (kabarbisnis.com, 2010). Pelaku UKM yang cepat melakukan reaksi atas gejala lingkungan tersebut dapat diduga mampu mempertahankan kinerja bisnisnya, sementara UKM yang kurang cepat melakukan reaksi atas gejala lingkungan bisnis terpaksa menutup usaha yang telah dijelankannya.

Gambaran singkat tentang aktifitas pelaku UKM sebagaimana diuraikan di atas bila dikaitkan dengan data penurunan kinerja perekonomian Indonesia selama lima tahun terakhir ditambah dengan adanya pandemi Covid-19 mengindikasikan terjadinya penurunan kinerja pemasaran secara keseluruhan termasuk UKM di Madura. Gambaran tersebut juga belum cukup mewakili kondisi secara menyeluruh UKM di Jawa Timur maupun Madura sehingga dipandang perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut terutama terkait *marketing agility* dan kinerja pemasaran mereka. Mengingat kondisi lingkungan bisnis demikian dinamis dan cepat berubah dapat menjadi peluang sekaligus ancaman tersendiri bagi keberlanjutan eksistensi suatu perusahaan baik dalam suatu industri tertentu maupun sistem perekonomian suatu negara secara umum. Mencermati perubahan lingkungan yang terus berlangsung sepanjang waktu, penelitian ini berupaya untuk mengungkapkan kinerja pemasaran dipengaruhi *marketing agility* (ditejamahkan sebagai: kelincahan pemasaran) pada UKM di Pulau Madura. Kelincahan pemasaran merupakan pengembangan konsep *agility* yang biasanya diterapkan pada bidang manufaktur, organisasi, dan teknologi informasi (Worley & Lawler III, 2010) selanjutnya dalam penelitian ini diimplementasikan pada bidang pemasaran yang diduga dapat mendorong pencapaian kinerja pemasaran pada UKM di Pulau Madura.

METODE

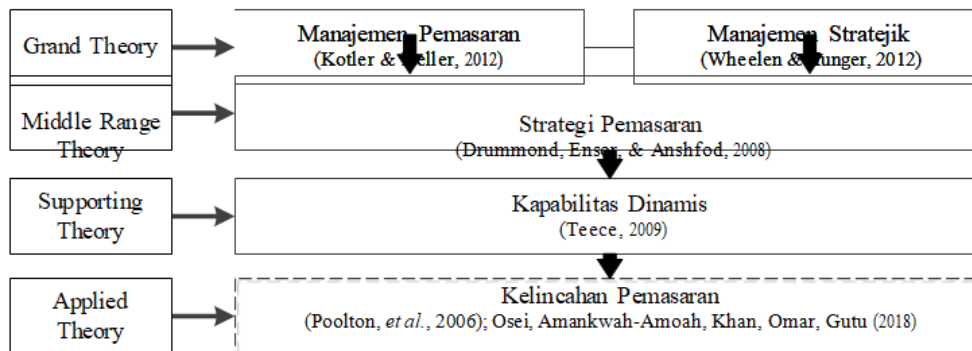
Variabel penelitian ini meliputi kajian konsep *marketing agility* pada UKM di Pulau Madura yang meliputi kelincahan pemasaran, kapabilitas pemasaran, dan kinerja pemasaran. Agar dapat memberikan penjelasan hubungan kausal diantara variabel yang diteliti, maka gambaran tentang karakter, profil, dan dasar informasi tentang latar belakang dari gejala sosial dari variabel yang diteliti juga diungkapkan. Atas dasar pertimbangan tersebut maka metode deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya gambaran fenomena yang diungkapkan tentang objek penelitian tersebut diuji kebenarannya dikaitkan dengan pengetahuan terdahulu,

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori yang digunakan sebagai landasan untuk mengembangkan kerangka pemikiran guna mendukung penyelesaian permasalahan pada penelitian ini diawali dari landasan teori umum (*grand theory*) yang meliputi teori manajemen pemasaran dan manajemen strategik. Relevansi kedua teori umum melandasi kajian pustaka terkait dengan pencapaian kinerja pemasaran sebagai suatu outcome dari serangkaian aktivitas maupun proses. Serangkaian aktivitas dan proses tersebut merupakan seni dan ilmu untuk mencapai tujuan dalam bentuk kinerja pemasaran yang hanya dapat dicapai melalui penawaran nilai terbaik bagi pelanggan, klien, partner, maupun masyarakat luas. Sementara itu di dalam serangkaian aktivitas dan proses juga terdapat berbagai keputusan manajerial yang dilakukan untuk mencapai kinerja dalam jangka panjang.

Berdasarkan kedua *grand theory* tersebut, dikembangkan kerangka pemikiran yang mengarahkan penyelesaian permasalahan secara teoritis dengan memperhatikan keterkaitan antara *middle range theory*, *supporting theory* dan *applied theory*. Sesuai dengan konteks penelitian ini, maka *middle range theory* yang digunakan adalah strategi pemasaran.

Secara operasional, aplikasi teori yang dikembangkan dalam kerangka pemikiran mempertimbangkan keterkaitan antara teori-teori yang melandasi dengan konteks atau fenomena yang dihadapi dalam penelitian ini. Sehingga *applied theory* yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini yaitu *marketing agility* atau diterjemahkan kelincahan pemasaran yang dikembangkan oleh Poolton, Ismail, Reid, & Arokiam (2006) dan kinerja pemasaran (Morgan, et al., 2012). Gambaran ringkas alur pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Alur Pemikiran

Gambar alur pemikiran di atas menjelaskan kajian yang dilakukan di dalam penelitian ini secara keseluruhan berada di bawah naungan kajian pemasaran, kemudian dioperasionalkan untuk dikaji secara empiris implementasinya pada usaha kecil menengah (UKM) yang menjalankan usaha manufaktur khususnya UKM di Madura.

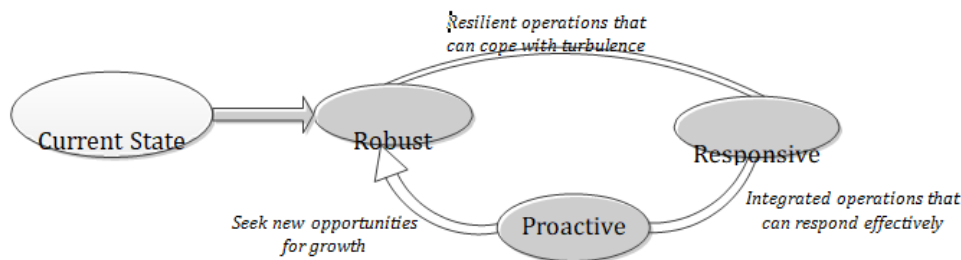
2.1.1. Kelincahan Pemasaran (*Marketing agility*)

Kelincahan atau Kecepatan bereaksi (*agility*) didefinisikan sebagai “penyampaian isyarat kepada pelanggan bahwa perusahaan akan siap menghadapi perubahan dengan pengetahuan yang bernilai, keterampilan dan siap membentuk kemitraan virtual” (Goldman, 1995 dalam Rimienè, 2011). Selanjutnya Bernardes & Hanna, (2009) memandang *agility* sebagai sebuah pendekatan filosofis, dan mendefinisikannya sebagai “kesiagaan untuk berubah secara fundamental guna mengakomodasi kondisi yang tidak terpantau dalam waktu yang tepat”. Berikutnya, Worley & Lawler III (2010) mendefinisikan *agility* sebagai “sebuah desain kapabilitas organisasi dinamis yang dapat mengindra kebutuhan untuk melakukan perubahan dari sumber internal maupun eksternal, membawa perubahan tersebut sebagai sebuah rutinitas, dan mendukung kinerja di atas rata-rata”.

Istilah *agility* sering kali disamakan dengan flexibility dan responsiveness dalam literatur manajemen operasi. Penjelasan Bernardes dan Hanna (2009), menunjukkan bahwa *agility* merupakan sebuah konsep yang diciptakan untuk mengatasi daya saing dalam lingkungan industri saat ini yang serba cepat dan tak terduga perubahannya. Ditambahkan oleh Vinodh, Sundararaj, & Devadasan (2009), bahwa “semakin meningkatnya intensitas persaingan menjadi pertimbangan organisasi bisnis saat ini untuk merespon secara cepat agar sesuai dengan tuntutan pelanggan yang juga bersifat dinamis”. Kondisi ini harus dicapai oleh perusahaan modern tanpa mengorbankan

kualitas, produktivitas, inovasi dan biaya produksi. Perusahaan-perusahaan yang mampu melaksanakan tugas ini dikatakan memiliki karakteristik agile (Vinodh, et al., 2009).

Dalam konteks pemasaran, secara eksplisit Rodica (2009) menyebut enterprise's *marketing agility* yang diturunkan dari konsep enterprise *agility*, didefinisikan sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengelola sejumlah fleksibilitas, visibilitas dan daya tanggap terhadap konsumen, yang diupayakan secara terus-menerus beserta seluruh komponennya, dan menghasilkan perubahan yang dipandang sebagai sebuah kesempatan". Selanjutnya "Experian", sebuah lembaga konsultasi manajemen di Inggris mendefinisikan Agile marketing sebagai "kemampuan untuk beradaptasi atau memfokuskan kembali upaya pemasaran secara cepat dan berhasil dalam menanggapi perubahan perilaku pelanggan, kondisi pasar dan arah bisnis untuk mendapatkan keuntungan pangsa pasar atau persentase belanja konsumen (share of wallet)" (Experian, 2010). Berikutnya, Poltoon, et al. (2006) menguraikan implementasi *marketing agility* melalui pendekatan *agility* strategic framework, sebagaimana diuraikan dalam gambar berikut:



Gambar 3. Tiga Tahapan Implementasi Pendekatan *Agility*

Implementasi *marketing agility* sebagaimana diuraikan Poltoon, et al. (2006) di atas secara eksplisit menjelaskan bahwa *marketing agility* dapat diimplementasi manakala suatu perusahaan pada awalnya memiliki daya tahan terhadap perubahan lingkungan yang selanjutnya dengan cepat melakukan upaya pemasaran untuk merespon perubahan agar dapat merangsang kembali permintaan pasar dan secara lebih proaktif menemukan pasar baru yang potensial. Dua dari tiga tahap kerangka strategik dalam *agility* yakni robustness dan proactiveness digunakan sebagai dimensi dalam penelitian ini, ditambahkan satu dimensi dari penelitian Chonko & Jones (2005) yaitu adaptability untuk mengukur kecepatan bereaksi dalam pemasaran (*marketing agility*).

2.1.2. Kapabilitas Pemasaran (*Marketing Capability*)

Santos-Vijande, et al. (2012) mendefinisikan kapabilitas pemasaran sebagai “sebuah proses yang kompleks, melibatkan kombinasi antara pengetahuan tentang pasar dengan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menghasilkan nilai tambah. Selain itu Morgan, Katsikeas, & Vorhies (2012) mendefinisikan kapabilitas pemasaran sebagai “keseluruhan proses dimana perusahaan memilih proposisi nilai yang diinginkan bagi pelanggan yang menjadi target, dan menyebar sumber daya untuk menghantarkan nilai yang ditawarkan tersebut dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Selanjutnya Wu (2013) mendefinisikan kapabilitas pemasaran sebagai “kemampuan untuk menguraikan lintasan kebutuhan pelanggan melalui akuisisi informasi yang efektif dan meresponnya melalui perencanaan pemasaran, investasi, dan eksekusi”. Ketiga definisi tersebut menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran merupakan upaya perusahaan untuk dapat menyediakan produk bernilai terbaik bagi pelanggan target, dilakukan melalui penerahan sumber daya yang dimiliki, melibatkan pengetahuan tentang pasar, dan menghantarkan nilai yang ditawarkan untuk mencapai tujuan.

Empat dimensi yang dikembangkan oleh Zou, Fang, & Zhao (2003) diadopsi untuk menyusun konstruk variabel kapabilitas pemasaran dalam penelitian ini. Penyusunan indikator disamping mengacu pada konstruk yang dikembangkan Zou, Fang, & Zhao (2003) juga mengacu pada konstruk yang dikembangkan Morgan, Katsikeas, & Vorhies, (2012) dengan melakukan penyesuaian indikator sesuai kondisi yang dihadapi UKM manufaktur di Madura. Sehingga konstruk variabel kapabilitas pemasaran disusun menjadi dua belas indikator yang terangkum dalam empat dimensi, yang terdiri atas: (1) kemampuan mengembangkan produk, berisi tiga indikator tentang kualitas, ketersediaan, dan kemampuan meluncurkan produk pada pasar baru; (2) kemampuan menentukan harga, berisi tiga item indikator tentang kemampuan menentukan harga secara efektif, tawar menawar harga, dan kemampuan memantau taktik harga yang dilakukan pesaing; (3) kemampuan mengelola saluran, berisi tiga item indikator tentang kemampuan berkomunikasi dengan distributor, kerjasama, dan menentukan margin keuntungan bagi distributor; dan (4) kemampuan komunikasi pemasaran, berisi tiga item indikator tentang kemampuan berkomunikasi dengan pasar, menggunakan media online, dan interaksi dengan pelanggan.

2.1.3. Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*)

Kinerja pemasaran merupakan elemen penting dari kinerja perusahaan secara umum karena kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja pemasaran yang telah

dilakukan selama ini. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Keberhasilan perusahaan yang dicerminkan oleh prestasi kinerja pemasaran merupakan implementasi dari strategi. Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya menghadapi perubahan-perubahan lingkungan. Lingkungan memang telah menjadi bagian penting dari perusahaan dan merupakan hal yang sulit untuk dirubah oleh perusahaan. Perusahaan hanya dapat mengenalinya untuk kemudian mengelola dengan baik sehingga dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik karena sebagai sebuah konstruk, kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang mana di dalamnya memuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh karena itu “kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (multiple measurements), jika menggunakan pengukuran dengan kriteria tunggal (single measurement) maka tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kinerja suatu perusahaan itu sesungguhnya” (Gao, 2010).

Selanjutnya Morgan, Katsikeas, & Vorhies (2012) menentukan pengukuran kinerja pemasaran atas dua dimensi yaitu: (1) kinerja pasar, terdiri atas pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan penjualan, perolehan pelanggan baru; dan peningkatan penjualan atas pelanggan saat ini; dan (2) kinerja finansial, terdiri atas profitabilitas usaha, ROI, margin, dan pencapaian tujuan finansial. Pengembangan pengukuran kinerja pemasaran dalam penelitian ini sedapat mungkin mencerminkan penilaian yang bersifat multi dimensional agar dapat menggambarkan penilaian kinerja yang cukup komprehensif sebagaimana rekomendasi Gao (2010) di atas. Atas dasar pertimbangan tersebut, selanjutnya dimensi dan indikator yang dikembangkan oleh Morgan, et al (2012) diadopsi dalam penelitian ini disesuaikan dengan konteks UKM di Madura. Sehingga pengukuran kinerja pemasaran dalam penelitian ini terdiri atas dua dimensi yaitu dimensi kinerja pasar, dan dimensi kinerja keuangan. Dimensi kinerja pasar terdiri atas tiga indikator, antara lain (1) tingkat kenaikan volume penjualan, untuk mengukur tinggi atau rendahnya pertumbuhan volume penjualan yang dapat dicapai; (2)

tingkat kenaikan jumlah pelanggan baru, untuk mengetahui sejauhmana tingkat pertumbuhan pelanggan baru pada pasar; dan (3) tingkat kemanfaatan pasar bagi inovasi produk, untuk mengetahui sejauhmana manfaat yang dapat dirasakan UKM bagi pengembangan atau inovasi produk. Sedangkan dimensi keuangan terdiri atas: (1) kenaikan tingkat keuntungan, untuk mengetahui tinggi rendahnya pertumbuhan tingkat keuntungan yang dapat dicapai pada beberapa tahun terakhir; (2) kenaikan nilai penjualan, untuk mengetahui tinggi rendahnya pertumbuhan nilai penjualan selama beberapa tahun terakhir; dan (3) kenaikan margin keuntungan, untuk mengetahui tinggi rendahnya pertumbuhan margin keuntungan selama beberapa tahun terakhir.

2.1.4. Usaha Kecil dan Menengah

Menurut Ayyagari, Beck, & Kunt (2003) dari kriteria tersebut dasar yang paling umum digunakan untuk menentukan kriteria UKM adalah jumlah tenaga kerja, meskipun hal tersebut juga masih terdapat variasi dalam menetapkan batas atas dan batas bawah untuk menentukan ukuran UKM. Negara-negara yang tergabung dalam organisation for economic cooperation and development (OECD) misalnya juga belum memiliki kesepahaman dalam menentukan kriteria UKM. OECD hanya menentukan rambu-rambu tentang definisi UKM sebagai usaha yang mempekerjakan paling banyak 250 karyawan, dan sekurang-kurangnya dua pertiga dari 250 karyawan tersebut merupakan tenaga kerja formal (Ardic, Mylenko, & Saltane, 2011). Hasil pengamatan Ardic, Mylenko & Saltane (2011) pada 68 negara menunjukkan bahwa seluruh negara yang dianalisis menentukan kriteria UKM atas dasar kriteria yang ditentukan lembaga keuangan yaitu nilai penjualan (sales value) dan/atau nilai pinjaman (loan value), 50 negara menentukan UKM atas dasar jumlah tenaga kerja, dan 29 diantaranya menambahkan kriteria keuangan, 41 negara menentukan kriteria UKM atas dasar maksimum nilai penjualan, dan 15 negara menentukan kriteria UKM atas dasar maksimum nilai pinjaman.

Berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan, Bank Dunia (world bank) secara umum menentukan klasifikasi UKM ke dalam tiga kategori, antara lain (1) micro enterprises adalah perusahaan yang memiliki tenaga kerja antara 1 sampai dengan 9 orang; (2) small enterprises memiliki tenaga kerja 10 sampai dengan 49 orang; dan (3) medium enterprises dengan jumlah tenaga kerja antara 50 sampai dengan 249 orang (Kushnir, Mirmulstein, & Ramalho, 2010). Hampir mirip dengan definisi yang dikemukakan Bank Dunia, Uni Eropa mengelompokkan UKM dalam tiga katagori, yaitu: (1) micro enterprise didefinisikan sebagai perusahaan yang memiliki tenaga kerja kurang dari 10 orang dengan turnover atau total aktiva \leq € 2 juta; (2) small enterprise adalah

perusahaan yang memiliki tenaga kerja kurang dari 50 orang, dan turnover atau total aktiva \leq € 10 juta; dan (3) medium enterprise adalah perusahaan yang memiliki tenaga kerja \leq 250 orang dengan turnover \leq € 50 juta atau total aktiva \leq € 43 juta (Spence & Perrini, 2010:37).

Definisi-definisi tersebut menggambarkan bahwa tidak ada standar baku untuk mendefinisikan UKM. Umumnya UKM dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yakni: (1) usaha mikro; (2) usaha kecil; dan (3) usaha menengah. Klasifikasi ke dalam tiga kelompok tersebut, umumnya didasarkan atas jumlah tenaga kerja, nilai investasi, tingkat penjualan atau turnover, dan nilai aktiva. Demikian pula definisi UKM di Indonesia mengacu pada Undang-undang No. 20 tahun 2008 tentang UMKM, sebagai berikut:

- (1) Usaha mikro adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300 juta;
- (2) Usaha kecil adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih $>$ Rp 50 juta – Rp 500 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan $>$ Rp 300 juta – Rp 2,5 milyar; dan
- (3) Usaha menengah adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih $>$ Rp 500 juta – Rp 10 milyar tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan $>$ Rp2.5 milyar – Rp 50 milyar.

Kriteria sebagaimana diuraikan pada undang-undang tersebut dilengkapi oleh Badan Pusat Statistik (BPS) sesuai publikasinya, membedakan empat jenis industri manufaktur dan dikelompokkan berdasarkan jumlah pekerja, yaitu: industri besar (100 orang pekerja atau lebih), industri sedang/ menengah (20 – 99 orang pekerja), industri kecil (5 – 19 orang pekerja), dan industri mikro (1 – 4 orang pekerja) (BPS, 2014;287). Mengacu kepada kriteria UKM sebagaimana digunakan BPS, serta sesuai dengan unit analisis dalam penelitian ini maka kategori UKM dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Usaha Kecil adalah usaha yang memiliki tenaga kerja 5 – 19 orang.
- 2) Usaha menengah adalah usaha yang memiliki tenaga kerja 20 – 99 orang.

Kinerja pemasaran mencerminkan pencapaian prestasi organisasi bisnis secara keseluruhan selama periode tertentu. Pencapaian kinerja pemasaran menunjukkan pula sejauh mana formulasi strategi pemasaran berhasil diimplementasikan secara efektif melalui pengerahan seluruh sumber daya yang dimiliki. Pengerahan sumber daya perusahaan melibatkan kapabilitas dinamis (dynamic capability) yang merupakan faktor

internal yang dapat mendorong keberhasilan UKM dalam menjangkau pasar. Meskipun keberhasilan UKM dalam menjangkau pasar ditentukan oleh faktor internal dan faktor eksternal, namun beberapa penulis manajemen strategik berpandangan bahwa faktor sumber daya internal merupakan faktor prioritas terutama sumber daya internal yang dimiliki dan dapat dikendalikan oleh perusahaan. Melalui sumber daya internal tersebut, UKM dapat pula mencapai keunggulan bersaing yang dapat digunakan sebagai dasar implementasi strategi untuk eksis pada pasar dan meningkatkan kinerja pemasarannya.

Kinerja pemasaran adalah tingkat pencapaian tujuan perusahaan baik secara strategik maupun finansial berkaitan dengan pasar yang dapat dicapai melalui eksekusi strategi pemasaran (Lages et al., 2008). Apabila definisi tersebut dikaitkan dengan pendapat Vorhies, et al. (2011), bahwa “beberapa studi terkini menunjukkan kapabilitas pemasaran merupakan faktor penting yang dapat mendorong kinerja bisnis”, sehingga dapat dikatakan bahwa agar dapat mencapai kinerja pemasaran secara lebih baik maka suatu UKM dapat mengimplementasi strateginya melalui pengerahan kapabilitas pemasarannya. Pada sisi lain, UKM yang memasarkan produknya ke pasar dihadapkan pada kondisi lingkungan yang penuh dengan gejolak dan seringkali gejolak tersebut tidak dapat diprediksi kejadiannya. Menghadapi kondisi lingkungan seperti ini, UKM dituntut untuk memiliki kesiagaan untuk dapat merubah strateginya guna mengakomodasi kondisi yang tidak terpantau dalam waktu yang tepat. Kemampuan tersebut diterjemahkan oleh Bernandes & Hanna (2009) sebagai kecepatan bereaksi (*agility*). Dalam konteks pemasaran, kelincahan pemasaran (*marketing agility*) didefinisikan sebagai kemampuan UKM untuk beradaptasi atau memfokuskan kembali upaya pemasaran secara cepat dan berhasil dalam menanggapi perubahan perilaku pelanggan, kondisi pasar dan arah bisnis untuk mendapat keuntungan pangsa pasar atau persentase belanja konsumen pada pasar ekspor (Poltoon, et al., 2006).

KESIMPULAN

Konsep *marketing agility* dirasa sangat tepat diimplementasi pada situasi lingkungan yang sangat berubah dengan cepat sebagaimana saat ini terjadi. Pandemi Covid-19 yang tidak diprediksi akan terjadi sebelumnya, telah berdampak pada seluruh sendi kehidupan masyarakat di seluruh penjuru dunia. Pandemi global ini juga sangat berdampak pada lingkungan bisnis dan akan merubah model bisnis sebagaimana diprediksi oleh para pakar pada saat memasuki masa new normal. Pengembangan kompetensi peta jalan penelitian tim peneliti sejalan dengan sumbangsih yang diharapkan

dapat menemukan sebuah model implementatif yang bermanfaat bagi pelaku bisnis, khususnya pelaku usaha kecil dan menengah di Madura dan di Indonesia, dan pelaku UKM di seluruh dunia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardic, Oya Pinar., Mylenko, Nataliya., & Saltane, Valentina. 2011. Small and Medium Enterprises A Cross-Country Analysis with a New Data Set. Policy Research Working Paper 5538. The World Bank Financial and Private Sector Development Consultative Group to Assist the Poor: 1 – 30.
- ASEAN. (2020). *ASEAN Policy Brief April 2020*. Jakarta: ASEAN Integration Monitoring Directorate (AIMD) and Community Relations Division (CRD).
- Ayyagari, Meghana., Beck, Thorsten., Demirgüç-Kunt, Asli. 2003. Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database. World Bank Policy Research Working Paper 3127, August: 1 - 33.
- Bernardes, E. S., & Hanna, M. 2009. A Theoretical Review Of Flexibility, Agility And Responsiveness In The Operations Management Literature Toward A Conceptual Definition Of Customer Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (1): 30-53.
- BPS Provinsi Jawa Timur. 2013. Pertumbuhan Industri Manufaktur Triwulan III Tahun 2013 Jawa Timur. *Berita Resmi Statistik*. 73/11/35/Th. XI, hal. 1-7.
- Chonko, L., & Jones, E. 2005. The Need for Speed: Agility Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. XXV(4): 371–382.
- Clark, B. (2000). Managerial Perception of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.
- Collins Osei, Joseph Amankwah-Amoah, Zaheer Khan, Maktoba Omar, Mavis Gutu, (2018) "Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: the case of Blue Skies", *International Marketing Review*, <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0261>
- Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. 2008. *Strategic Marketing: Planning and Control* Third edition. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Efliza. (2020). *Perkembangan Ekspor dan Impor Indonesia April 2020*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Gao, Y. 2010. Measuring Marketing Performance: A Review And A Framework. *The Marketing Review*. 10(1): 25-40

- Kotler, Philip., & Keller, Lane, Kevin. 2012. *Marketing Management 14E*. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Kushnir, K., Mirmulstein, M., & Ramalho, R. 2010. *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?*. World Bank / IFC.
- Lages, L. F., Mata, J., & Griffith, D. 2013. *Change In International Market Strategy As A Reaction To Performance Decline*. *Journal of Business Research*. 66: 2600–2611. lokadata.id. (2020, May 26). *lokadata.id*. Diambil kembali dari <https://lokadata.id/data/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2011-2019-1580884457>
- Morgan, N., Katsikeas, C., & Vorhies, D. 2012. *Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, And Export Venture Performance*. *Journal of the Academic Marketing Science*. 40: 271-289.
- OECD. (2020, May 19). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*. hal. 1-135. Diambil kembali dari https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses
- Tan, S.-L. (2020, 4 25). *Coronavirus: can Asia's small businesses survive Covid-19? The Coronavirus Pandemic*. Diambil kembali dari <https://scmp.com/economy/global-economy/article/3081495/coronavirus-can-asias-small-businesses-survive-covid-19> tempo.co. (2020, April 17). Diambil kembali dari <https://bisnis.tempo.co/read/1332613/sri-mulyani-beberkan-8-dampak-covid-19-sampai-hari-ini/full&view=ok>
- Poolton, J., Ismail, H., Reid, I., & Arokiam, I. 2006. *Agile Marketing For The Manufacturing- Based SME*. *Marketing Intelligence & Planning*. 24 (7): 681-693
- Rimienè, K. 2011. *Supply Chain Agility Concept Evolution (1990-2010)*. *Economics And Management*. 16: 892-899.
- Rodica, B. 2009. *Consumen Behavior and Enterprise Agility – A Model of the Surveyed Indicator*. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 18(4): 600-603.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Perez, M., Gutierrez, J. T., & Rodriguez, N. G. 2012. *Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implication for Performance*. *Journal of CENTRUM Cathedra*. 5(1): 24-42.
- Teece, David J. 2007. *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance*. *Strategic Management Journal*. 28: 1319–1350

- Tidora, A., Gelmereanu, C., Baru, P., & Morar, L. 2012. Diagnosing Organizational Culture For SME Performance. *Procedia Economics and Finance*. 3: 710 – 715.
- .Vinodh, S., Sundararaj, G., & Devadasan, S. 2009. Total Agile Design System Model Via Literature Exploration. *Industrial Management & Data Systems*. 109 (4): 570-588.
- Wheelen, L., Thomas., & Hunger, David, J. 2012 *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Worley, C., & Lawler III, E. 2010. Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*. 39(2): 194–204.
- Wu, J. 2013. Marketing Capabilities, Institutional Development, and the Performance of Emerging Market Firms: A Multinational Study. *International Journal of Research in Marketing*. 30: 36-45.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. 2003. The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporter. *Journal of International Marketing*. 11(4): 32-55