

PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN ADOPSI MEDIA SOSIAL TERHADAP KINERJA UMKM DI MASA PANDEMI COVID-19 (Studi pada UMKM Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Jawa Barat Tahun 2021 Sektor Kuliner)

Rifqi Yudanta Febriansyah¹, Fajar Sidiq Adi Prabowo^{2*}

^{1,2} Universitas Telkom, Indonesia

*Penulis korespondensi; E-mail: fajarmotekar@telkomuniversity.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi pelanggan dan adopsi media sosial terhadap kinerja UMKM sektor kuliner binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Jawa Barat selama masa pandemi Covid-19 serta pengaruh media sosial sebagai variabel moderasi dalam hubungan orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM. Data penelitian diperoleh dari 350 responden yang merupakan UMKM binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Jawa Barat sektor kuliner tahun 2021. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui *Google Forms* dan data diolah dengan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan orientasi pelanggan dan media sosial berpengaruh terhadap kinerja UMKM sektor kuliner selama masa pandemi Covid-19. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa media sosial tidak memoderasi hubungan antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM selama masa pandemi Covid-19.

Kata kunci: orientasi pelanggan, media sosial, kinerja UMKM, Covid-19.

Abstract: This study aims to determine the effect of customer orientation and adoption of social media on the performance of MSMEs in the culinary sector assisted by the West Java Cooperatives and Small Business Office during the Covid-19 pandemic and the influence of social media as a moderating variable in the relationship between customer orientation and MSME performance. Research data obtained from 350 respondents and processed by Partial Least Square (PLS). The results of the study show that customer orientation and social media affect the performance of MSMEs in the culinary sector during the Covid-19 pandemic. This study also found that social media did not moderate the relationship between customer orientation and MSME performance during the Covid-19 pandemic.

Keywords: customer orientation, social media, MSME performance, Covid-19.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia memberikan dampak yang signifikan terhadap seluruh sektor dalam perekonomian. Berbagai jenis usaha merasakan dampak yang cukup kuat, walaupun masih terdapat beberapa kelompok usaha yang dapat mengambil keuntungan dan manfaat dari kondisi pandemi ini. Salah satu kelompok usaha yang paling merasakan dampak Covid-19 adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Hal tersebut menjadi perhatian karena UMKM sendiri menjadi penyumbang PDB terbesar di Indonesia sebesar 60,34% dan menyerap 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja (Maulidah, 2021).

UMKM melakukan respon dengan beberapa cara agar bisa tetap bertahan di masa krisis pandemi Covid-19. Cara yang paling banyak dilakukan oleh UMKM dari survey yang dilakukan KIC tersebut adalah melakukan langkah digitalisasi yaitu melakukan pemasaran yang awalnya offline menjadi online, dan diikuti dengan mengganti / membuat produk / usaha baru, mendapat modal tambahan, efisiensi SDM, efisiensi biaya produksi dan lainnya (Pusparisa, 2020).

Peralihan pemasaran dari offline menjadi online yang menjadi salah satu strategi untuk bisa bertahan di tengah kondisi pandemi tersebut, didukung dengan jumlah UMKM yang terhubung ke platform digital. Menurut data dari Kementerian Koperasi dan UMKM mencatat terdapat 16,4 juta UMKM yang terhubung ke platform digital hingga tahun 2021. Angka tersebut naik 100% sejak awal pandemi di tahun 2020, di mana Menteri Koperasi dan UMKM Teten Masduki mengungkapkan bahwa di tengah ketidakpastian dan situasi genting saat pandemi yang mengakibatkan perekonomian melemah, transformasi usaha ke digital menjadi sangat penting bagi UMKM. Hal tersebut menjadikan UMKM bisa bertahan dan bisa tetap berkontribusi dan meningkatkan perekonomian negara (CNNIndonesia, 2021).

Provinsi Jawa Barat menjadi salah satu provinsi yang memegang peranan penting bagi perekonomian Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan dengan wilayah Jawa Barat mencakup 20% dari keseluruhan wilayah Indonesia, dan yang menarik adalah 98,5% penggerak ekonomi di Jawa Barat adalah pelaku UMKM (Bella, 2018). Menurut Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Kecil (KUK) Jawa Barat Kusmana Hartadji, pen-

dapatan pelaku UMKM di Jawa Barat menurun drastis sebesar 80 persen saat pandemi Covid-19. Hal tersebut membuat para pelaku UMKM melakukan digitalisasi dengan tujuan untuk bertahan di tengah kondisi yang tidak menentu diakibatkan oleh pandemi. Tercatat pertumbuhan UMKM yang melakukan digitalisasi sebesar 40% selama pandemi Covid-19. Fenomena tersebut diakibatkan oleh perilaku belanja masyarakat di Jawa Barat yang bergeser dari offline menjadi online yang terus meningkat di masa pandemi (Wijayanto, 2021).

DISKUK Jawa Barat memiliki program unggulan untuk membina UMKM yang ada di Jawa Barat yaitu program UMKM Juara. Manfaat yang didapat oleh UMKM yang mengikuti program ini yaitu penguatan diri dan manajemen usaha UMKM untuk bisa naik kelas. Selain itu, para UMKM akan mendapatkan pendampingan untuk memanfaatkan teknologi dalam berbisnis untuk mencapai pasar (Nurraniusmana, 2022). Salah satu sektor yang terdaftar menjadi binaan DISKUK Jawa Barat adalah sektor kuliner. Namun, menurut pernyataan salah satu staf yang mengurus UMKM Juara mengatakan bahwa sektor kuliner menjadi sektor yang paling parah terdampak pandemi Covid-19. Hal tersebut dikarenakan beberapa peraturan dan pembatasan untuk berjualan secara langsung sehingga para konsumen tidak bisa datang langsung ke tempat.

DISKUK Jawa Barat sebagai dinas yang menaungi UMKM di Jawa Barat melakukan beberapa cara dan pelatihan bagi para binaannya untuk bisa tetap bertahan dan bisa berkembang di masa pandemi Covid-19 ini. Salah satu pelatihannya adalah dengan melakukan pelatihan pemasaran bagi para binaannya sehingga bisa tetap memasarkan produknya dengan baik dan menjalin hubungan baik dengan para pelanggannya. Selain itu, pelatihan untuk penggunaan media sosial juga dilakukan agar para binaan bisa lebih memasarkan produknya dengan melakukan digitalisasi.

Para pelaku UMKM binaan DISKUK Jawa Barat sendiri sudah mempunyai media sosialnya sendiri untuk usaha dan memiliki kemampuan dasar untuk mengoperasikannya namun pemanfaatannya dirasa masih kurang dan perlu ditingkatkan. Para pelaku UMKM cenderung hanya memiliki media sosial untuk usahanya dan mengunggah beberapa foto tentang produknya dan kurang memberikan informasi tentang usahanya. Hal tersebut membuat para pelanggan yang melihat media sosial para pelaku UMKM tidak terlalu tertarik sehingga penggunaan media sosial terasa kurang efektif.

Berorientasi terhadap pelanggan menjadi penting bagi UMKM untuk bisa mengerti dengan apa

yang pelanggan inginkan. Hal tersebut menjadi dasar untuk peningkatan penjualan dan keuntungan sehingga UMKM yang memiliki pengetahuan tentang apa yang diinginkan pelanggan, akan lebih bisa bersaing dan meningkatkan kinerjanya dibanding dengan kompetitor (Nurfarida *et. al.*, 2021). Penggunaan media sosial oleh pelaku UMKM menjadi salah satu opsi yang bisa digunakan untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan. Orientasi pelanggan yang melibatkan *external factors* atau faktor dari luar perusahaan seperti pengembangan teknologi, salah satunya adalah dengan media sosial menjadi penting untuk dilakukan (Nurfarida *et al.*, 2021).

Berdasarkan paparan fenomena dan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini peneliti mengangkat judul “Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Adopsi Media sosial Terhadap Kinerja UMKM di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada UMKM Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Jawa Barat Tahun 2021 Sektor Kuliner)”.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Berikut merupakan penjelasan mengenai UMKM berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah:

1. Usaha Mikro adalah sebuah usaha yang produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro. Kriteria untuk dianggap sebagai usaha mikro adalah memiliki kekayaan paling bersih paling banyak Rp50.000.000 dengan tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki omzet tahunan paling banyak Rp300.000.000.
2. Usaha kecil adalah sebuah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar, dengan kriteria memiliki kekayaan paling bersih paling banyak Rp.50.000.000 sampai dengan paling banyak Rp500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan juga memiliki omzet tahunan lebih dari Rp300.000.000 sampai dengan Rp2.500.000.000.
3. Usaha Menengah adalah sebuah usaha ekonomi yang produktif di mana berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar

dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana yang sudah diatur di dalam undang-undang ini. Kriteria untuk usaha menengah sendiri adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000 sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan tempat bangunan usaha dan juga memiliki omzet tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000.

Dynamic Capability

Menurut Situmorang (2018) *dynamic capability* atau kemampuan dimanis adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi secara internal maupun eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan cepat. Kapabilitas dinamik direfleksikan sebagai strategi yang melepaskan sumber daya yang lama dan mengintegrasikannya untuk menghasilkan sumber daya yang baru (Eisenhardt & Martin, 2000).

Menurut Teece dalam Nurfarida *et al.* (2021) konsep *dynamic capability* atau kapabilitas dinamik adalah konsep yang diperluas untuk memahami bagaimana suatu perusahaan bisa mencapai keunggulan kompetitif dikarenakan adanya perkembangan teknologi dan juga menghadapi lingkungan yang tidak menentu. Perubahan lingkungan yang secara tidak menentu dan cepat tersebut sebagai akibat adanya kemajuan teknologi informasi, di mana dapat dijelaskan dengan konsep kapabilitas dinamik (Lin & Wu, 2014).

Orientasi Pelanggan

Menurut Nurfarida *et al.* (2021) menjelaskan bahwa orientasi pelanggan adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk bisa mengidentifikasi, memahami, dan juga menanggapi apa yang pasar inginkan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki orientasi pelanggan yang kuat, cenderung untuk memprioritaskan kebutuhan para pelanggannya untuk masa yang berjalan dan juga masa depan (Ziggers & Henseler, 2016). Berorientasi kepada pelanggan akan menarik pelanggan untuk membeli produk dan jasa di mana akan meningkatkan kesempatan perusahaan untuk bertumbuh (Neneh, 2018).

Sementara Lubis *et al.* (2020) menjelaskan bahwa orientasi pelanggan adalah suatu tipe orientasi organisasi di mana kebutuhan para konsumennya menjadi dasar bagi suatu organisasi untuk bisa merencanakan atau mendesain strategi bisnisnya. Orientasi pelanggan lebih bisa sukses digunakan pada perusahaan kecil

karena interaksi yang lebih alami antara pemilik usaha dengan para konsumen daripada yang dialami oleh perusahaan besar (Brockman *et al.*, 2012). Sedangkan menurut Islam & Zhe (2022) organisasi yang berorientasi kepada pelanggan akan membawa kepada layanan yang baru atau pengembangan produk, di mana aktivitas tersebut akan berdampak kepada kinerja organisasi.

Media Sosial

Media sosial didefinisikan sebagai sumber daya kemampuan berbasis internet dan teknologi yang memungkinkan penggunaannya untuk memperkuat sinergi sebuah organisasi (Nasrullah, 2015). Pentingnya penggunaan media sosial di sebuah organisasi di berbagai bidang yaitu *research and development*, penjualan, *customer support*, *operations*, dan juga pemasaran (Fan *et al.*, 2021).

Dampak dari penggunaan media sosial yaitu dalam hal keputusan pembelian oleh para konsumen, di mana penggunaan media sosial dapat meningkatkan pengenalan merek dan mendapatkan *feedback* dari para konsumen di mana hal tersebut memberikan manfaat bagi para pelaku usaha untuk data riset pasar (Ahmad *et al.*, 2019).

Media sosial sendiri memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh media lain, dimana menurut Nasrullah (2015) karakteristik yang dimiliki oleh media sosial adalah jaringan (*network*), informasi (*information*), arsip (*archive*), interaksi (*interactivity*), simulasi sosial (*simulation of society*), dan konten oleh pengguna (*user-generated content*). Berikut penjelasan dari masing-masing karakteristik tersebut.

a. Jaringan (*Network*)

Media sosial memiliki karakteristik jaringan sosial. Kata jaringan ini bisa dipahami dalam terminologi bidang teknologi seperti ilmu komputer yang berarti infrastruktur yang menghubungkan komputer maupun perangkat keras (*hardware*) dengan komputer lainnya. Jaringan yang terbentuk ini pada akhirnya membentuk komunitas, yaitu contohnya seperti Facebook, Twitter, Instagram, dan lain-lain (Nasrullah, 2015).

b. Informasi (*Information*)

Informasi menjadi entitas yang sangat penting dalam media sosial. Berbeda dengan media-media lainnya di internet, pengguna media sosial mempresentasikan identitasnya, memproduksi konten, dan juga melakukan interaksi berdasarkan informasi. Informasi juga menjadi komoditas dalam masyarakat informasi (*information society*). Informasi yang ada di media sosial ini diproduksi, dipertukarkan, dan juga dikonsumsi oleh setiap individu yang ada di media sosial (Nasrullah, 2015).

c. Arsip (*Archive*)

Arsip menjadi sebuah karakteristik yang menjelaskan bahwa informasi yang telah disimpan oleh pengguna media sosial bisa diakses kapan saja dan melalui perangkat apapun. Setiap informasi yang diunggah dan dibagikan oleh pengguna media sosial tidak hilang begitu saja, baik hitungan hari, bulan, sampai tahun (Nasrullah, 2015).

d. Interaksi (*Interactivity*)

Karakteristik dasar dari media sosial adalah terbentuknya jaringan antar pengguna. Jaringan tersebut dibangun karena adanya interaksi antar pengguna yang ada di media sosial. Interaksi merupakan proses yang terjadi di antara pengguna dan perangkat teknologi. Dengan begitu kehadiran teknologi dalam hal ini media sosial menjadi hal yang tidak bisa dilepaskan dari kehidupan sehari-hari (Nasrullah, 2015).

e. Simulasi Sosial (*Simulation of Society*)

Proses interaksi antar pengguna yang terjadi di media sosial melalui antar muka (*interface*), pengguna harus melalui dua kondisi. Pertama, pengguna media sosial harus melakukan koneksi untuk berada di ruang siber, yaitu dengan melakukan log in atau masuk ke media sosial yang digunakan dengan menuliskan username dan juga password. Kedua, ketika pengguna sudah berada di media sosial, pengguna terkadang melibatkan keterbukaan dalam identitas diri sekaligus mengarahkan bagaimana individu tersebut untuk bisa mengidentifikasi atau menggambarkan dirinya secara virtual di media sosial (Nasrullah, 2015).

Media sosial menjadi media atau sarana bagi para masyarakat untuk saling bertukar informasi dan berinteraksi, baik sebagai alat untuk komunikasi maupun sebagai media promosi dalam bisnis. Terdapat beberapa macam-macam media sosial yang banyak digunakan oleh para masyarakat. Macam-macam media sosial adalah sebagai berikut:

a. Youtube

Pada dasarnya, Youtube merupakan sebuah platform digital berbentuk website dan juga aplikasi di mana fitur utamanya adalah memfasilitasi para penggunanya untuk berbagi video yang mereka miliki maupun sebatas menikmati berbagai video klip yang diunggah oleh pihak lain (Abdullah *et al.*, 2023).

b. Facebook

Facebook adalah sebuah situs jejaring sosial yang memungkinkan para penggunanya untuk dapat saling berinteraksi satu sama lainnya di seluruh dunia. Facebook menawarkan beberapa fitur canggih yang belum pernah ada di media sosial sebelumnya. Selain terdapat fitur bertukar pesan, fitur yang lain adalah para penggunanya dapat menciptakan halaman pribadi, menambahkan teman, membagikan berbagai jenis konten,

berjualan, dan lain – lain (Shakir *et al.*, 2023).

c. Instagram

Instagram adalah aplikasi layanan berbagi foto yang memungkinkan para penggunanya untuk berfoto dan memberi filter, lalu menyebarluaskannya di jejaring sosial instagram dan bisa di lihat oleh pengguna instagram yang lainnya (Atmoko, 2012).

d. TikTok

TikTok adalah sebuah aplikasi jejaring sosial dan platform video music di mana para penggunanya dapat membuat, mengedit, dan juga berbagi video klip pendek lengkap dengan beberapa fitur filter dan disertai musik sebagai pendukung. Dengan aplikasi ini, para penggunanya dapat membuat video pendek yang unik dengan cepat dan juga mudah (Choudhary *et al.*, 2020).

e. Twitter

Twitter adalah layanan jejaring sosial atau bisa juga disebut sebagai mikroblog daring yang memungkinkan para penggunanya untuk mengirim, membaca, dan membalas teks hingga 280 karakter. Teks yang ditulis para penggunanya tersebut biasa disebut sebagai kicauan atau tweet (Anber *et al.*, 2016).

Kinerja UMKM

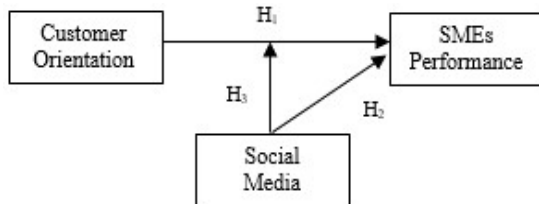
Menurut Neneh (2018) kinerja sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat multidimensi di mana pengukuran kinerja suatu perusahaan biasanya diukur dari indikator yang berbasis finansial maupun non-finansial. Zhu & Nakata (2007) menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh berorientasi kepada pelanggan dapat diperkuat dengan kemampuan penggunaan IT. Kinerja suatu perusahaan dapat diukur dari beberapa indikator, yaitu peningkatan pangsa pasar pada suatu periode tertentu, peningkatan penjualan pada suatu periode tertentu, dan pencapaian keuntungan dari suatu periode tertentu (Nurfarida *et al.*, 2021).

Kinerja perusahaan merupakan kriteria yang sangat penting dalam mengevaluasi perusahaan yang diukur melalui perbandingan performa perusahaan dari tahun sebelumnya (Dharmawati, 2016). Faktor keuangan menjadi hal yang sangat diperhatikan apabila membahas mengenai kinerja suatu perusahaan (Lubis *et al.*, 2020). Hal serupa juga dikemukakan oleh Akmese *et al.*, (2016) di mana kinerja suatu perusahaan dapat diukur melalui kinerja keuangan dengan penggunaan media sosial menjadi faktor peningkatan kinerjanya.

Model Penelitian

H₁ : Orientasi pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMKM sektor kuliner di Jawa Barat selama masa pandemi Covid-19.

- H₂ : Media sosial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMKM sektor kuliner di Jawa Barat selama masa pandemi Covid-19.
- H₃ : Media sosial berpengaruh secara signifikan dalam memperkuat hubungan antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM sektor kuliner di Jawa Barat selama masa pandemi Covid-19.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Pengukuran Data

Pada penelitian ini menggunakan 3 buah variabel dan dapat diukur dengan indikator-indikator yang ada. Indikator *measurement* pada Tabel 1 diukur dengan skala 1-5 dengan pengertian bahwa skala 1 sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan responden sangat setuju.

Tabel 1. *Measurement*

Variabel	Indikator	No. Item
Orientasi pelanggan	Salah satu fokus kami adalah kepuasan pelanggan	CO1
	Poin penting dalam bisnis adalah layanan purna jual	CO2
	Kami memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan kami	CO3
	Aktivitas harian kami adalah penciptaan nilai bagi pelanggan	CO4
	Komitmen kami adalah untuk melayani pelanggan	CO5
Media sosial	Media sosial (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, Youtube) berguna untuk memberikan informasi tentang produk dan bisnis perusahaan kami.	SM1
	Media sosial dapat menentukan keinginan dan harapan pelanggan	SM2
	Media sosial meningkatkan penjualan produk kami	SM3
	Media sosial mendukung kegiatan promosi UMKM	SM4
SMEs Performance	Pangsa pasar telah meningkat selama 3 tahun terakhir	SP1
	Penjualan selalu bertumbuh selama 3 tahun terakhir	SP2
	Mencapai pertumbuhan laba (profitabilitas) selama 3 tahun terakhir	SP3

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM binaan DISKUK Jawa Barat sektor kuliner tahun 2021 sebanyak 2.168 unit. Penarikan sampel dilakukan dengan rumus Slovin di mana hasil perhitungannya sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Persen kelonggaran ketidakteletian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir, e = 5% atau 0,05

Pada penelitian ini populasi yang di dapat sebanyak dan ditentukan batas toleransi kesalahan sebesar 5% atau e sebesar 0,05, maka dapat ditentukan jumlah sampel penelitian sebagai berikut:

$$n = \frac{2.618}{1 + 2.618 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{2.618}{7.545}$$

n = 346.98 (dibulatkan menjadi 350 responden), maka sampel untuk penelitian ini adalah berjumlah 350 responden.

Metode dan Sumber Pengumpulan Data

Teknik *sampling* yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Teknik tersebut merupakan cara pengambilan sampel yang dipilih secara acak, di mana setiap elemen yang ada di populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Sampel yang terpilih akan menjadi kerangka sampel untuk penelitian ini. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner tersebut dibagikan kepada UMKM binaan DISKUK Jawa Barat sektor kuliner melalui *e-mail* yang dilakukan selama 1 bulan pada bulan April 2022.

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 2 adalah gambaran profil dari 350 responden pada penelitian ini.

Tabel 2. Profil Responden

Pernyataan	Kategori	f	Percentage (%)
Gender	Laki-Laki	120	34,3
	Perempuan	230	65,7
Usia	<20 tahun	1	0,3
	21-30 tahun	34	9,7
	31-40 tahun	187	53,4
	41-50 tahun	111	31,7
	>50 tahun	17	4,9
Pendidikan	SD	0	0
	SMP	6	1,7
	SMA	132	37,7
	S1	157	44,9
	S2/S3	4	1,1
Kategori Usaha	Makanan Berat	58	17
	Makanan Ringan	217	62
	Makanan dan Minuman	31	9
	Minuman	44	12
Lama Berdirinya Usaha	>1 tahun	9	2,6
	1-5 tahun	279	79,7
	6-10 tahun	53	15,1
Jumlah Karyawan	>10 tahun	9	2,6
	<10 orang	307	87,7
	11-30 orang	40	11,4
Pendapatan Usaha	>30 orang	3	0,9
	<100 juta pertahun	262	74,9
	100-300 juta pertahun	76	21,7
Usaha	1-3 milyar pertahun	0	0
	>3 milyar pertahun	1	0,3

Evaluasi Outer Model

Convergent Validity

Tabel 3. Loading Factor

Variabel	Indikator	Skor Loading	Keterangan
Orientasi Pelanggan	CO1	0,912	Valid
	CO2	0,863	Valid
	CO3	0,901	Valid
	CO4	0,834	Valid
	CO5	0,909	Valid
Media sosial	SM1	0,824	Valid
	SM2	0,757	Valid
	SM3	0,764	Valid
	SM4	0,828	Valid
Kinerja UMKM	SP1	0,904	Valid
	SP2	0,930	Valid
	SP3	0,940	Valid

Berdasarkan hasil pengujian *loading factor* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 yang berarti menandakan bahwa semua indikator dalam penelitian ini adalah valid.

Discriminant Validity

Tabel 4. Cross Loading

	Orientasi Pelanggan	Media sosial	Kinerja UMKM
CO1	0,912	0,348	0,474
CO2	0,863	0,340	0,448
CO3	0,901	0,327	0,470
CO4	0,834	0,265	0,366
CO5	0,909	0,352	0,512
SM1	0,278	0,824	0,249
SM2	0,284	0,757	0,189
SM3	0,309	0,764	0,410
SM4	0,296	0,828	0,323
SP1	0,465	0,399	0,904
SP2	0,468	0,318	0,930
SP3	0,502	0,385	0,940

Berdasarkan Tabel 4, dapat ditunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari setiap indikator yang ada dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal tersebut dikarenakan nilai *cross loading* lebih besar dibandingkan dengan nilai loadingnya ke konstruk yang lain.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Orientasi Pelanggan	0,930	0,947	0,782
Media sosial	0,813	0,872	0,630
Kinerja UMKM	0,915	0,947	0,855

Berdasarkan Tabel 5, ditunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* >0,7, dan nilai AVE >0,5, sehingga variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

Evaluasi Inner Model

Tabel 6. R-Square

Variabel	R Square
Kinerja UMKM	0,318

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai *R-Square* variabel kinerja UMKM sebesar 0,318. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai *R-Square* dari variabel endogen dalam penelitian ini masuk dalam kategori lemah.

Tabel 7. Q-Square

Variabel	Q Square
Kinerja UMKM	0,267

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai *Q-Square predictive relevance* variabel kinerja UMKM sebesar 0,267. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Q-Square predictive relevance* dari variabel endogen dalam penelitian ini relevan dan akurat.

Tabel 8. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
$CO \rightarrow SP$	0,437	9,732	<0,001	Hipotesis Diterima
$SM \rightarrow SP$	0,253	5,664	<0,001	Hipotesis Diterima
$CO \rightarrow SM \rightarrow SP$	0,023	0,798	0,425	Hipotesis Ditolak

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja UMKM

Pada hasil penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM sektor kuliner di Jawa Barat selama masa pandemi adalah signifikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 9,241, di mana nilai tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,96. Selain itu nilai *path coefficient* sebesar 0,437 di mana hal tersebut menggambarkan bahwa arah hubungan variabel orientasi pelanggan dengan variabel kinerja UMKM adalah positif.

Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat orientasi pelanggan yang dimiliki oleh pelaku UMKM, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap kinerja UMKM. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurfarida *et al.*, (2021) dengan hasil bahwa orientasi pelanggan berpengaruh secara positif terhadap kinerja UMKM. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Domi *et al.* (2020) di mana menunjukkan bahwa berorientasi kepada pelanggan mendorong pelaku UMKM untuk menggunakan pendekatan yang khusus untuk menanggapi dan memfasilitasi kebutuhan pelanggannya, sehingga pada akhirnya berdampak kepada peningkatan penjualan dan keuntungan UMKM.

Di lain sisi, penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Brockman *et al.*, (2012) di mana orientasi pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM apabila dalam keadaan tingkat pengambilan risiko, inovasi, dan peluang yang rendah.

UMKM yang memiliki tingkat pengambilan risiko yang rendah cenderung tidak mendapatkan keuntungan dari orientasi pelanggan karena mereka takut dengan risiko yang ada. Selain itu, UMKM yang memiliki tingkat inovasi yang rendah juga cenderung

tidak mendapatkan manfaat dari orientasi pelanggan karena mereka tidak mampu memiliki konsep dan pendekatan yang baru. Perusahaan yang seperti itu cenderung digerakkan pasar daripada menggerakkan pasar. Terakhir, UMKM yang memiliki tingkat peluang yang rendah cenderung tidak mendapatkan manfaat dari berorientasi kepada pelanggan karena mereka tidak bisa mengetahui apa yang dibutuhkan pelanggan, khususnya mereka yang masuk ke dalam industri baru.

Pengaruh Media sosial terhadap Kinerja UMKM

Pada hasil penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh antara media sosial terhadap kinerja UMKM sektor kuliner di Jawa Barat selama masa pandemi adalah signifikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,489, di mana nilai tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,96. Selain itu nilai *path coefficient* sebesar 0,253 di mana hal tersebut menggambarkan bahwa arah hubungan variabel media sosial dengan variabel kinerja UMKM adalah positif.

Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penggunaan media sosial yang dimiliki oleh pelaku UMKM, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap kinerja UMKM. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurfarida *et al.*, (2021) dengan hasil bahwa adopsi media sosial berpengaruh secara positif terhadap kinerja UMKM. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fan *et al.* (2021) di mana UMKM yang melakukan investasi pada media sosial mendapatkan manfaat yang lebih. Penggunaan media sosial oleh UMKM akan memberikan keunggulan kompetitif bagi para penggunanya.

Namun, hasil temuan pada penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2019), di mana penelitian yang dilakukan menunjukkan adopsi media sosial tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penggunaan media sosial sebagai alat eksperimen tidak bisa diukur secara cepat keberhasilannya. Maka dari itu, penggunaan media sosial akan memberikan nilai lebih apabila penggunaannya untuk mendukung strategi bisnis yang sudah ada, bukan menjadikan adopsi media sosial sebagai strategi utama.

Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja UMKM dengan Media sosial Sebagai Variabel Moderasi

Pada hasil penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM sektor kuliner di Jawa Barat selama masa pandemi dengan variabel media sosial sebagai variabel moderasi adalah tidak signifikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 0,732, di mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai *t-tabel* sebesar

1,96. Selain itu nilai path coefficient sebesar 0,023 di mana hal tersebut menggambarkan bahwa arah hubungan variabel orientasi pelanggan dengan variabel kinerja UMKM dengan variabel media sosial sebagai variabel moderasi adalah positif.

Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel media sosial sebagai moderator tidak memperkuat hubungan antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM. Hasil temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurfarida *et al.*, (2021) dengan hasil bahwa orientasi pelanggan berpengaruh secara positif terhadap kinerja UMKM dengan media sosial sebagai variabel moderasi. Temuan dari penelitian ini mendukung pernyataan menurut Trainor (2012) di mana disebutkan bahwa sumber daya seperti software atau hardware di mana dalam hal ini adalah media sosial yang dimiliki tidak akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja suatu perusahaan apabila penggunaannya tidak maksimal. Perusahaan yang berinvestasi pada *software* maupun *hardware* tidak akan merasakan dampak yang signifikan terhadap bisnis mereka apabila kemampuan sumber daya manusia untuk mengoperasikannya tidak dilatih dan dikembangkan.

Selain itu, pelatihan yang dilakukan oleh DISKUK Jawa Barat yaitu UMKM Juara tahun 2021 tidak dilakukan secara maksimal. Hal tersebut karena keadaan pandemi Covid-19 pada waktu tersebut sedang parah. Keadaan tersebut membuat pelatihan yang diberikan DISKUK Jawa Barat kepada para binaannya termasuk UMKM sektor kuliner hanya berjalan satu bulan di mana yang awalnya dijadwalkan enam bulan.

Interaksi antara orientasi pelanggan dan media sosial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel media sosial termasuk variabel prediktor moderasi. Artinya media sosial sebagai variabel moderasi dalam hal ini hanya berperanan sebagai variabel prediktor atau dengan nama lain yaitu variabel independen bebas dalam model hubungan yang dibentuk.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dan media sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Namun di lain sisi penelitian ini menunjukkan hasil bahwa media sosial tidak dapat memoderasi hubungan antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM.

IMPLIKASI

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu bahwa dengan berorientasi kepada pelanggan dan mengadopsi media sosial bagi para pelaku UMKM dapat meningkatkan kinerja pe-

rusahaan, di mana temuan tersebut mendukung penelitian terdahulu. Namun terdapat satu temuan yang tidak mendukung penelitian terdahulu, karena hasilnya media sosial tidak dapat memoderasi hubungan antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM. Hal ini merupakan temuan yang sangat menarik dikarenakan belum banyak teori dan penelitian yang membahas tentang media sosial sebagai variabel moderasi antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM.

Temuan yang didapat pada penelitian ini juga membuktikan bahwa orientasi pelanggan dan adopsi media sosial menjadi strategi untuk bisa bertahan di situasi yang tidak menentu. Namun, peran media sosial harus diperkuat dan dibahas kembali karena pada penelitian ini belum terbukti bisa mendukung kegiatan pelaku UMKM untuk melakukan strategi berorientasi terhadap pelanggannya.

Selain itu, penggunaan e-commerce bagi UMKM juga dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dan mencapai tujuan organisasi baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek sehingga dapat mencapai keunggulan yang kompetitif (Nasution *et al.*, 2021). Penggunaan e-commerce menjadi pengaplikasian teori perspektif *dynamic capability* di mana untuk mengukur, memprediksi, dan memahami kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai pelanggan melalui penggunaan IT yang inovatif (Wu & Hisa, 2008). Pemanfaatan e-commerce bagi UMKM memungkinkan untuk memperluas jaringan penjualan UMKM (Nasution *et al.*, 2021) meliputi kegiatan promosi dan iklan jasa atau produk yang dijual dan pengiriman secara elektronik (Al-Bakri & Katsioloudes, 2015).

Implikasi Manajerial

Penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja UMKM. Pelaku UMKM diharapkan dapat terus konsisten untuk memperhatikan para pelanggannya sebagai masukan. Masukan-masukan tersebut bisa dijadikan strategi bisnis bagi para pelaku UMKM di masa pandemi Covid-19 sehingga bisa tetap bertahan di situasi-situasi yang tidak menentu.

Selain itu, pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa media sosial berpengaruh terhadap kinerja UMKM. Namun, di lain sisi media sosial tidak dapat memoderasi hubungan antara orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM. Para pelaku UMKM juga diharapkan untuk menggunakan media sosial tidak hanya sebagai *branding* perusahaan saja, namun bisa lebih dari itu seperti berinteraksi dengan para pelanggannya, sehingga tercipta komunikasi dua arah yang terjadi antara pelaku UMKM dengan konsumen.

SARAN

Para pelaku UMKM binaan DISKUK khususnya sektor kuliner diharapkan untuk bisa memanfaatkan

media sosial sebaik mungkin dengan meningkatkan pengetahuan mengenai fitur-fitur yang ada di tiap media sosial. Selain itu, para pelaku UMKM sebaiknya bisa membuat konten-konten menarik tentang usahanya agar bisa menarik para calon pelanggannya.

Selain itu, pihak DISKUK disarankan untuk melakukan pelatihan pemasaran dengan pihak ketiga digital marketer khusus media sosial. Saran ini bertujuan untuk para pelaku usaha binaan UMKM Juara dapat lebih mengerti tentang media sosial yang dipakai untuk usahanya.

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk meneliti lebih lanjut dan mengonfirmasi apakah media sosial mampu memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja UMKM apabila kemampuan sumber daya manusianya dalam menggunakan media sosial berkualitas tinggi.

Selain itu, pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel-variabel lainnya yang mendukung teori dynamic capability seperti penggunaan *e-commerce*, sehingga bisa dijadikan pembandingan dan menjelaskan bagaimana UMKM bisa menghadapi situasi yang tidak menentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, D., Harristhana, A., Sastraatmadja, M., & Lestari, N. C. (2023). *Cendikia : Media Jurnal Ilmiah Pendidikan Implementation of youtube as a learning media in the new normal era*. 13(3), 476–481.
- Ahmad, S. Z., Abu Bakar, A. R., & Ahmad, N. (2019). Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 84–111. <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2017-0299>
- Akmese, H., Aras, S., & Akmese, K. (2016). Financial Performance and Social Media: A Research on Tourism Enterprises Quoted in Istanbul Stock Exchange (BIST). *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 705–710. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30281-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30281-7)
- Al-Bakri, A. A., & Katsioloudes, M. I. (2015). The factors affecting e-commerce adoption by Jordanian SMEs. *Management Research Review*, 38(7), 726–749. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2013-0291>
- Anber, H., Salah, A., & El-aziz, A. A. A. (2016). A literature review on Twitter data analysis. *International Journal of Computer and Electrical Engineering*, 8(3), 241–249. <https://doi.org/10.17706/ijcee.2016.8.3.241-249>
- Atmoko, B. D. (2012). *Instagram Handbook*. Jakarta: Mediakita.
- Bella, A. (2018). *100 Tahun Ekonomi Indonesia Ada di Tangan UMKM Jabar*. Retrieved from Marketeers. <https://www.marketeters.com/100-tahun-ekonomi-indonesia-ada-di-tangan-umkm-jabar>
- Brockman, B. K., Jones, M. A., & Becherer, R. C. (2012). Customer orientation and performance in small firms: Examining the moderating influence of risk-taking, innovativeness, and opportunity focus. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429–446. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00361.x>
- Choudhary, N., Gautam, C., Arya, V., Kangri, G., & Haridwar, V. (2020). *Reference to Tiktok-A New Rising Social Media*. October.
- CNNIndonesia. (2021). *16,4 Juta Pelaku UMKM Sudah Terhubung ke Platform Digital*. CNN Indonesia. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20211209105019-92-731873/164-juta-pelaku-umkm-sudah-terhubung-ke-platform-digital>
- Dharmawati, M. (2016). *Kewirausahaan*. Depok: Rajawali Pers.
- Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130–146. <https://doi.org/10.1177/1356766719867374>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fan, M., Qalati, S. A., Aamir, M., Khan, S., Mir, S., Shah, M., Ramzan, M., & Khan, R. S. (2021). Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities. *Plos One*, 16(4), e0247320. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247320>
- Islam, M. Z., & Zhe, Z. (2022). The effect of customer orientation on financial performance in service firms: The mediating role of service innovation. *Management Science Letters*, 12(2), 101–116. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.10.003>
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2012.12.019>
- Lubis, P. A., Azmi, Z., & Suriyanti, L. H. (2020). Pengaruh customer accounting dan customer orientation terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Al-*

- Iqtishad*, 15(2), 180. <https://doi.org/10.24014/jiq.v15i2.8310>
- Maulidah, W. (2021). *Digitalisasi UMKM untuk Pemulihan Ekonomi Daerah*. Retrieved from Media Indonesia. <https://mediaindonesia.com/opini/435590/digitalisasi-umkm-untuk-pemulihan-ekonomi-daerah>
- Nasrullah, R. (2015). *Media Sosial: Perspektif Komunikasi, Budaya, dan Sositeknologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Nasution, M. D. T. P., Rafiki, A., Lubis, A., & Rossanty, Y. (2021). Entrepreneurial orientation, knowledge management, dynamic capabilities towards e-commerce adoption of SMEs in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 256–282. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0060>
- Neneh, B. N. (2018). Customer orientation and SME performance: the role of networking ties. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), 178–196. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2017-0043>
- Nurfarida, I. N., Sarwoko, E., & Arief, M. (2021). The Impact of social media adoption on customer orientation and SME performance: An empirical study in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 357–365. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0357>
- Nurranirusmana. (2022). *Dinas KUK Jabar Targetkan Cetak 4.000 Pelaku UMKM Juara*. Retrieved from Jabarekspres.Com. <https://jabarekspres.com/berita/2022/02/07/dinas-kuk-jabar-targetkan-cetak-4-000-pelaku-umkm-juara/>
- Pusparisa, Y. (2020). *Beralih ke Pemasaran Digital, Siasat UMKM Bangkit dari Krisis*. Retrieved from Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/06/27/beralih-ke-pemasaran-digital-siasat-umkm-bangkit-dari-krisis>
- Shakir, I., Al, H., Al-shamry, M. H. A., Abood, W. N., Al-muttalib, L. M. Y., & Darweesh, R. T. (n.d.). *The Role of Facebook Users' Comments in Shaping the Public's Attitudes Towards Political Issues): A Survey Study on A Sample of The Baghdad Public The Methodological Framework (Research Methodology)*. 13.
- Situmorang, J. R. (2018). Mengenal lebih dalam apa itu kapabilitas dinamik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 20–27. <https://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalAdministrasiBisnis/article/view/3846>
- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 317–331. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320303>
- Wijayanto, N. (2021). *Ridwan Kamil: Digitalisasi UMKM Tumbuh 40% di Jawa Barat*. Retrieved from SINDONEWS. <https://ekbis.sindonews.com/read/536322/34/ridwan-kamil-digitalisasi-umkm-tumbuh-40-di-jawa-barat-1631185783>
- Wu, J. H., & Hisa, T. L. (2008). Developing e-business dynamic capabilities: An analysis of e-commerce innovation from I-, M-, to U-commerce. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 18(2), 95–111. <https://doi.org/10.1080/10919390701807525>
- Zhu, Z., & Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 187–203. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150301>
- Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management*, 52, 18–26. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2015.07.011>