

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kapasitas Pemasaran *Online*

Kapasitas atau kapabilitas sebuah organisasi adalah kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan untuk memproduksi dan menyampaikan jasa maupun produk yang sesuai dengan misinya (Murphy, 2000). Kapasitas sebuah perusahaan berkaitan erat dengan pengetahuan masing-masing individunya, fleksibilitas perusahaan untuk berubah, serta budaya perusahaan. Berdasarkan teori *Resource-Based View* (RBV), kapasitas didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang dikuasainya (Barney & Hesterly, 2015). Maka, kapasitas perusahaan menentukan kemampuan pengelolaan sumber daya perusahaan. Kapasitas perusahaan juga menentukan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Hal tersebut membuat kapasitas sebuah aset intelektual yang vital sekaligus unik bagi masing-masing perusahaan dan bersifat *Valuable, Rare, Imperfectly Imitable*, dan *Organizable* (VRIO). Sumber daya perusahaan yang bersifat VRIO mampu membawa keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Salah satu kapasitas yang perlu dimiliki sebuah perusahaan adalah kapasitas pemasaran.

Kapasitas pemasaran merupakan kemampuan sebuah perusahaan untuk melaksanakan berbagai proses pemasaran. Proses tersebut meliputi proses riset pasar, pengembangan produk baru, pemberian harga, promosi serta penempatan barang (Qureshi *et al.*, 2017). Beberapa kemampuan individu yang mempengaruhi

kapasitas pemasaran sebuah perusahaan adalah kemampuan pembacaan pasar (*market sensing*), memahami konsumen (*customer capabilities*) membangun jaringan dan kerja sama strategis (*partner linking*), melakukan inovasi (*innovation capabilities*). Kemampuan tersebut membuat perusahaan mampu melakukan penjualan produk (*sales capabilities*) dengan baik (Afriyie *et al.*, 2018).

Chinakidzwa & Phiri (2020) menyimpulkan bahwa terdapat tiga jenis kapasitas pemasaran sesuai dengan orientasinya. Jenis yang pertama adalah *static capabilities* yang berorientasi pada sumber daya internal perusahaan. Perusahaan dengan *static capabilities* cenderung tidak memahami pentingnya kesigapan bagi persaingan dalam lingkungan pemasaran *online* yang berkecepatan tinggi. Jenis kapasitas pemasaran yang kedua adalah *dynamic capabilities* yang berorientasi internal namun lebih terbuka pada perubahan. Perusahaan dengan *dynamic capabilities* cenderung menunggu tanda perubahan pasar yang jelas, baru kemudian melakukan rekonfigurasi pada proses dan penggunaan sumber daya yang telah dimiliki. Meskipun sudah lebih adaptif, perusahaan dengan *dynamic capabilities* masih rawan melewatkan tanda-tanda awal perubahan pasar.

Jenis kapasitas pemasaran yang ketiga adalah *adaptive capabilities* yang berorientasi pada lingkungan eksternal. *Adaptive capabilities* adalah jenis kapasitas pemasaran yang paling mampu mempengaruhi kinerja pemasaran (Chinakidzwa & Phiri, 2020). Perusahaan dengan *adaptive capabilities* mampu berfokus pada kendala dan kebutuhan konsumen sebelum melihat sumber daya internal perusahaan. Perusahaan dengan *adaptive capabilities* mampu secara

proaktif membaca dan menanggapi perubahan pada pasar sehingga mampu beradaptasi dan bahkan memprediksi tren pasar.

Lingkungan pemasaran *online* merupakan lingkungan yang berkecepatan tinggi dan sangat mudah berubah. Chinakidzwa & Phiri (2020) menyimpulkan bahwa perusahaan membutuhkan *dynamic capabilities* atau *adaptive capabilities* untuk dapat bersaing di era pemasaran *online*. Bila perusahaan mampu memiliki *dynamic capabilities* atau *adaptive capabilities*, maka perusahaan akan mampu menjadikan lingkungan dinamis tersebut menjadi sebuah kekuatan, dan justru meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan (Purwanti *et al.*, 2022). Berdasarkan penelitiannya terhadap UMKM di Kabupaten Karanganyar, Rokhmah & Yahya (2020) merumuskan bahwa indikator paling dasar dari kemampuan pemasaran *online* perusahaan adalah pemahaman akan pentingnya pemasaran *online*, serta pemahaman akan strategi pemasaran yang efektif dan efisien. Chinakidzwa & Phiri (2020) merumuskan kapasitas pemasaran *online* secara lebih jauh. Kapasitas pemasaran *online* sebuah perusahaan dapat diukur dari kapasitas perusahaan membaca pasar *online*, pengembangan dan implementasi strategi *online*, inovasi pasar *online*, serta kapasitas kepemimpinan. Pasaribu (2020) merumuskan bahwa kapasitas pemasaran *online* yang baik dapat diukur dari pemahaman UMKM akan segmentasi pasar, kemampuan untuk memilih media komunikasi pemasaran yang paling efektif, kemampuan untuk menyesuaikan penggunaan bahasa yang sesuai dengan media pemasaran serta konsumen, kemampuan untuk memilih waktu dan konteks pesan pemasaran yang tepat, serta kemampuan untuk menentukan identitas *brand* yang dibentuk.

2.2 Kinerja Pemasaran

Kinerja banyak digunakan untuk menggambarkan hasil evaluasi pekerjaan sebuah perusahaan serta kemampuannya untuk bersaing dengan perusahaan lain (Mahmudova & Kovacs, 2018). Kinerja sebuah perusahaan perlu diukur secara berkala menggunakan pengukuran tertentu. Hasil pengukuran perlu digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu dasar pertimbangan perencanaan dan pengarahannya seluruh kegiatan perusahaan. Hasil pengukuran kinerja perusahaan yang baik membantu perusahaan menyusun perencanaan yang efektif dan efisien dalam upayanya mencapai tujuan.

Maurya *et al.* (2015) menyebutkan dua dimensi pengukuran utama yang digunakan dalam pengukuran kinerja pemasaran sebuah perusahaan. Kedua dimensi tersebut adalah efisiensi dan efektivitas. Efektivitas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Pengukuran efektivitas dikenal juga dengan istilah *market performance*. Efisiensi merujuk pada kemampuan perusahaan menggunakan sumber dayanya secara ekonomis. Pengukuran efisiensi dikenal juga dengan istilah *financial performance*. Secara spesifik, peneliti terdahulu (Battor & Battor, 2010; Maurya *et al.*, 2015; Qureshi, *et al.*, 2017) *market performance* dapat diukur dengan indikator seperti kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), jumlah pelanggan bertahan (*customer retention*), pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*), peningkatan jumlah pelanggan, serta peningkatan penjualan. Sedangkan *finansial performance* dapat diukur dengan keuntungan (*profitability*), *Return on Investment (ROI)* serta *return on sales*.

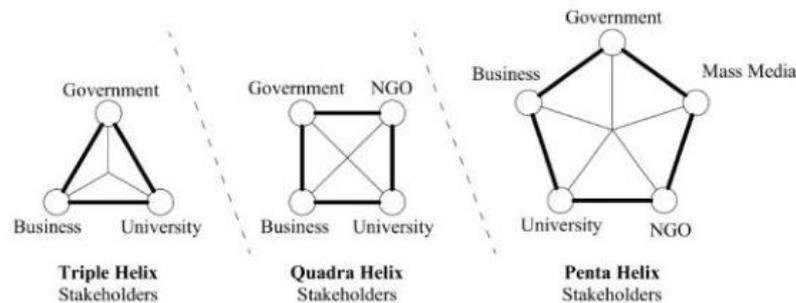
2.3 Hexa Helix

Hexa helix merupakan sebuah model yang digunakan untuk menganalisis peran *stakeholder* dalam sebuah inovasi (Rachim *et al.*,2020). Terdapat beberapa definisi mengenai *stakeholder*. Secara sederhana, *stakeholder* dapat didefinisikan sebagai sekelompok individu yang memiliki kepentingan, hak, dan kepemilikan dalam sebuah proyek. Masing-masing *stakeholder* tersebut tidak hanya mempengaruhi proyek yang dimiliki namun juga mempengaruhi sesama *stakeholder*. Hubungan antara *stakeholder* dengan sesamanya dan terhadap sebuah proyek dapat dianalisis dan digambarkan dalam sebuah model helix. Sejauh ini, telah dikenal model *triple helix*, *quadruple helix*, *penta helix*, *hexa helix* serta *quintruple helix*.

Model helix yang pertama kali dirumuskan adalah model *triple helix*. Model analisis ini dirumuskan oleh Etzkowitz dan Leydesdorff di tahun 1995 (Cai & Lattu, 2022). Etzkowits dan Leydesdorff merumuskan model *triple helix* setelah mengamati kolaborasi yang terjadi antara universitas ternama seperti Massachusetts Institute of Technology dan Stanford University dengan perusahaan teknologi yang berkembang di Boston dan Silicon Valley. Etzkowits dan Leydesdorff mengamati bahwa kolaborasi antara akademisi dan industri yang didukung oleh pemerintah melalui kebijakan strategisnya, merupakan pendorong inovasi dan pertumbuhan dalam ekonomi berbasis ilmu (*knowledge-based economy*) (Cai & Lattu, 2022). *Triple helix* tersusun atas tiga *stakeholder* yaitu akademis, industri atau bisnis, dan pemerintah.

Model *triple helix* kemudian dikembangkan menjadi model *quadruple helix*. Model *quadruple helix* dikembangkan oleh Carayannis dan Campbell dengan menambahkan elemen masyarakat yang berbasis media dan budaya (Cai & Lattu, 2022). Menurut Carayannis dan Campbell, dalam sistem demokrasi, pengetahuan turut mengalir ke masyarakat sehingga mereka memiliki peran yang penting dalam sebuah ekosistem inovasi. Model *quadruple helix* terdiri atas empat *stakeholders* yaitu akademisi, industri, pemerintah dan masyarakat. Peneliti lain memodifikasi konsep model *quadruple helix* dengan menyebut elemen keempat sebagai pengguna (*user*). Menurut Rachim, *et al.* (2020), elemen pengguna yang cenderung dilihat sebagai konsumen dari sebuah inovasi. Penambahan elemen pengguna membuat seluruh *stakeholder* bekerja lebih komprehensif dan berfokus pada membuat inovasi yang berorientasi pada pengguna (*user-driven innovation*) (Cai & Lattu, 2022; Rachim, *et al.*, 2020).

Model *quadruple helix* kemudian dikembangkan menjadi model *penta helix*. Model *penta helix* terdiri atas lima *stakeholders* yaitu akademisi, industri, pemerintah, masyarakat dan media. Media yang berperan sebagai penyedia dan penyalur informasi dinilai mampu mempengaruhi para *stakeholder* dan proses penggagasan sebuah inovasi. Peran penting media tersebut membuat media menjadi salah satu *stakeholder* yang perlu dipertimbangkan dalam proses perumusan sebuah inovasi (Muhyi *et al.*, 2017; Rachim, *et al.*, 2020; Wahidah & Suherman, 2022).



Gambar 1. Perkembangan Model Analisis Stakeholder

Sumber: Rachim *et al.*, (2020)

Model *quadruple helix* kemudian dikembangkan lagi menjadi model analisis yang lebih komprehensif yaitu model *hexa helix*. Model *hexa helix* disusun atas enam *stakeholders*. Keenam *stakeholders* tersebut adalah akademisi, bisnis, pemerintah, komunitas, media dan satu *stakeholder* lain yang terlibat dalam proyek tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu, tidak terdapat aturan khusus mengenai pemilihan elemen keenam. Hal ini dapat dilihat dari penelitian Zakaria, *et al.* (2019) mengenai pengembangan daerah berkelanjutan. Dalam penelitian tersebut, Zakaria, *et al.* (2019) menggunakan hukum dan regulasi sebagai elemen keenam. *Hexa helix* juga dapat ditemukan dalam penelitian Hendriyana *et al.* (2020b) mengenai pengembangan industri kreatif dan kawasan ekowisata. Dalam penelitian tersebut, Hendriyana *et al.* (2020b) menggunakan wisatawan sebagai elemen keenam.



Gambar 2. Model Analisis Hexa Helix

Sumber: (Hendriyana *et al.*, 2020b)

Berikut adalah peran dari masing-masing elemen hexa helix yang diadaptasi dari penelitian Hendriyana *et al.* (2020) serta (Bappenas, 2020).

Tabel 1. Peran Elemen Hexa Helix

No.	Elemen	Peran
1.	Akademisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan SDM pelaku UMKM dan pariwisata sesuai kebutuhan sosial dan kebutuhan industri. 2. Melaksanakan litbang industri kreatif seni kriya dan kepariwisataan. 3. Melakukan pendampingan pada komunitas industri kreatif/industri rumahan seni kriya, dan <i>start-up</i> bisnis seni kriya yang menunjang kepariwisataan.
2.	Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pencipta pasar, jasa, serta lapangan pekerjaan. 2. Membentuk komunitas dan <i>entrepreneur</i> pariwisata. 3. Menjadi ‘bapak angkat’ kelompok usaha dan perajin.
3.	Komunitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan, pengelolaan, pengambilan keputusan dan evaluasi UMKM dan pariwisata. 2. Menggali dan melestarikan produk UMKM dan kepariwisataan dengan mengembangkan budaya lokal dan lingkungan. 3. Menjalani komunikasi, manajemen, dan inovasi sesuai fasilitas zamannya. 4. Penggerak motivasi UMKM penunjang kepariwisataan.

No.	Elemen	Peran
4.	Pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kebijakan dan regulasi terkait UMKM dan kepariwisataan. 2. Sebagai fasilitator dalam pengembangan UMKM dan kepariwisataan. 3. Menciptakan iklim yang kondusif untuk perkembangan UMKM dan pariwisata. 4. Mengembangkan dan melindungi UMKM dan pariwisata. 5. Mendorong PMA dan PMDN di bidang UMKM dan kepariwisataan. 6. Kebijakan stimulus keuangan dan non keuangan bagi UMKM.
5.	Media Massa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan informasi UMKM dan kepariwisataan. 2. Melaksanakan promosi UMKM dan pariwisata. 3. Melaksanakan mekanisme <i>check and balance</i> antar aktor/<i>stakeholder</i> dalam aktivitas UMKM dan pariwisata. 4. Memfasilitasi media pengembangan <i>entrepreneurial marketing</i> (daring).
6.	Wisatawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi konsumen produk-produk hasil UMKM. 2. Memberikan saran positif kepada pihak terkait berkaitan dengan peningkatan kualitas produk dan hal positif lainnya.

Sumber: Diadaptasi dari Hendriyana *et al.* (2020)

2.4 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah jenis usaha yang paling banyak ditemui di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM di Indonesia saat ini mencapai 65,4 juta (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, 2023). Hingga saat ini, UMKM berkontribusi sebanyak 61,07% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) negara dan 97% terhadap penyerapan tenaga kerja di Indonesia (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2021). Besarnya kontribusi UMKM terhadap perekonomian negara membuat UMKM perlu untuk diperhatikan perkembangannya oleh pemerintah dan akademisi.

Undang-undang (UU) No. 20 Tahun 2008 Pasal 6, merupakan peraturan negara yang telah menentukan batas-batas kekayaan bersih dan omzet tahunan usaha mikro, kecil dan menengah. Usaha mikro merupakan usaha yang memiliki batas kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) dan omzet tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Usaha kecil merupakan usaha yang memiliki kekayaan bersih yang lebih besar dari usaha mikro namun tidak lebih banyak dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah). Usaha kecil memiliki batas omzet tahunan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Usaha menengah memiliki kekayaan bersih yang lebih besar dari usaha kecil namun tidak lebih banyak dari Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah). Usaha menengah memiliki batas omzet tahunan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah) (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2008).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terhadap pengaruh kapasitas pemasaran *online* terhadap kinerja pemasaran telah dilakukan sebelumnya oleh Purwanti *et al.* (2022), Utomo & Susanta (2020), Priyanto *et al.* (2020), Chinakidzwa & Phiri (2020), Pasaribu (2020), Rokhmah & Yahya (2020), Kyal *et al.* (2022), Hardianto *et al.* (2019), Wahidah & Suherman (2022), Zakaria *et al.* (2019), Rachim *et al.* (2020) dan Hendriyana *et al.* (2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Purwanti *et al.* (2022) membuktikan bahwa kapasitas pemasaran *online* UMKM mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM. Adapun indikator kapasitas pemasaran UMKM yang diukur adalah kemampuan

UMKM untuk menyediakan informasi produk bagi konsumen (*customer information*), kemampuan UMKM untuk menanggapi komplain konsumen dan menyediakan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen (*customer needs*), kemampuan UMKM untuk membangun hubungan baik dengan konsumen (*customer relations*), serta kemampuan UMKM untuk berkomunikasi dengan pelanggan (*customer communication*). Purwanti *et al.* (2022) juga menemukan bahwa hubungan antara kapasitas pemasaran UMKM dengan kinerja pemasaran UMKM dapat diperkuat dengan variabel dinamisme lingkungan (*environmental dynamism*). Penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas pemasaran UMKM yang dimoderasi oleh *environmental dynamism* mempengaruhi 67,7% kinerja pemasaran UMKM.

Penemuan Utomo & Susanta (2020) mendukung penelitian di atas. Utomo & Susanta menemukan bahwa kapasitas pemasaran *online* UMKM mempengaruhi kapasitas inovasi UMKM secara signifikan sebanyak 66,3%. Di sisi lain kapasitas inovasi UMKM mampu mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM secara signifikan sebanyak 55,2%. Meskipun kapasitas pemasaran *online* UMKM mampu mempengaruhi kapasitas inovasi UMKM, tetapi dalam hubungan langsungnya dengan kinerja pemasaran UMKM, kapasitas pemasaran *online* hanya mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM secara signifikan sebanyak 32,5%. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas pemasaran *online* merupakan sumber daya UMKM yang penting bagi peningkatan kinerja pemasaran UMKM, namun kapasitas inovasi pelaku UMKM memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pemasaran UMKM.

Priyanto *et al.* (2020) telah melakukan penelitian untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan UMKM untuk mengadopsi pemasaran *online* pada UMKM kuliner di Kota Bogor. Menurut penelitian tersebut terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi keputusan UMKM untuk mengadopsi pemasaran *online*. Ketujuh faktor tersebut adalah keuntungan relatif yang dirasakan, kesesuaian dengan pengalaman, kerumitan penerapan, dukungan manajemen puncak, kemampuan karyawan, lingkungan kompetitif serta tekanan dari pelanggan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian dengan pengalaman serta kerumitan pemasaran *online* berpengaruh positif terhadap keputusan UMKM untuk menerapkan pemasaran *online* namun tidak signifikan. Hal ini disebabkan oleh kondisi pelaku UKM kuliner di Kota Bogor yang mayoritas telah memiliki karyawan yang mampu mengoperasikan alat pemasaran *online*. Namun, Priyanto *et al.* menemukan bahwa keuntungan relatif, dukungan manajemen puncak, kemampuan karyawan, lingkungan kompetitif dan tekanan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan UMKM untuk menerapkan pemasaran *online*. Ketujuh faktor tersebut mempengaruhi 71% keputusan UMKM untuk menerapkan pemasaran *online*. Priyanto *et al.* (2020) juga menemukan bahwa penerapan pemasaran *online* pada UMKM mampu mempengaruhi kinerja pemasarannya secara positif dan signifikan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan pemasaran *online* pada UMKM mempengaruhi kinerja pemasaran sebanyak 16%.

Chinakidzwa & Phiri (2020) telah meneliti pengaruh kapasitas pemasaran *online* terhadap kinerja pemasaran UMKM produsen produk agrikultur, perikanan

dan perhutanan (*agro-processors*) di Zimbabwe. Penelitian tersebut menyatakan bahwa kapasitas pemasaran *online* UMKM terdiri atas empat kemampuan yaitu kemampuan membaca pasar (*e-market sensing*), kemampuan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pemasaran *online*, kemampuan untuk membuat inovasi di pasar digital, serta kemampuan kepemimpinan. Chinakidzwa & Phiri kemudian membagi kinerja pemasaran UMKM menjadi dua bagian yaitu kinerja pemasaran perantara serta kinerja pemasaran akhir. Kinerja pemasaran perantara dijelaskan melalui indikator seperti *consumer attitudes*, *consumer awareness*, *consumer availability*, *brand associations* serta *customer satisfactions*. Kinerja pemasaran akhir dijelaskan melalui indikator *sales growth*, *revenue*, dan *profitability*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keempat bagian kapasitas pemasaran *online* UMKM bila dilaksanakan dengan baik mampu meningkatkan *consumer attitudes*, *consumer awareness*, *consumer availability*, *brand associations* serta *customer satisfactions*. Namun, hanya kemampuan mengembangkan dan mengimplementasi strategi pemasaran digital UMKM yang mampu mempengaruhi *sales growth*, *revenue* serta *profitability* secara positif dan signifikan.

Penelitian Pasaribu (2020) yang dilakukan terhadap 10 UMKM memperkuat hipotesis bahwa optimalisasi media *online* sebagai sarana pemasaran UMKM membantu meningkatkan kinerja pemasaran UMKM. Penelitian kualitatif tersebut menunjukkan bahwa UMKM telah sepakat bahwa media *online* merupakan media pemasaran yang bermanfaat selama pandemi COVID-19. Menurut Pasaribu, penyebaran pesan promosi akan efektif bila memiliki konteks yang tepat,

menggunakan media yang tepat serta format yang mudah diterima, dan diberikan pada waktu yang tepat. Namun di saat yang sama, Pasaribu menemukan bahwa belum semua pelaku UMKM memahami kriteria tersebut, sehingga belum bisa menggunakan media *online* dengan optimal dalam upaya pemasarannya.

Rokhmah & Yahya (2020) juga menemukan bahwa banyak UMKM belum siap melakukan pemasaran *online*. Penelitian yang dilakukan terhadap UMKM di Desa Nglebak, Kabupaten Karanganyar tersebut menunjukkan bahwa persentase UMKM yang siap melakukan pemasaran *online* hanya mencapai 8%. Hal tersebut menjadi kendala bagi UMKM di area tersebut dalam menghadapi persaingan sengit dari luar negeri yang menawarkan produk dengan harga lebih rendah. Rokhmah & Yahya mengamati bahwa kendala utama yang menghalangi kesiapan UMKM dalam melakukan pemasaran *online* adalah rendahnya pemahaman pelaku UMKM mengenai orientasi dan kemampuan berwirausaha serta pentingnya promosi *online* dan strategi pemasaran yang efektif. Rokhmah & Yahya menyatakan bahwa bila UMKM diberikan pemahaman dan pelatihan pemasaran *online* maka UMKM akan mampu mengalami kemajuan dalam pengelolaan produk dan perluasan jangkauan pemasaran.

Kyal *et al.* (2022) mendukung penemuan Rokhmah & Yahya. Dalam penelitiannya terhadap UMKM pengerajin logam dan furnitur area Bengal Barat, India, Kyal *et al.* menemukan bahwa kemampuan berwirausaha serta orientasi wirausahawan (*individual entrepreneurial orientation*) setiap pelaku UMKM. Kemampuan berwirausaha serta kepemimpinan wirausahawan menumbuhkan orientasi wirausahawan dalam pemilik dan pelaku UMKM. Ketika pemilik

memiliki orientasi wirausahawan yang baik maka pemilik memiliki karakter inovatif, mampu mengambil risiko, proaktif, agresif dan menghargai otonomi individu. Karakter-karakter tersebut akan ditunjukkan dan dibangun ke dalam atmosfer kerja perusahaannya dan memotivasi karyawannya untuk lebih produktif. Maka dari itu kemampuan berwirausaha mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal yang menarik dari penelitian Kyal *et al.* adalah bahwa intervensi pemerintah mampu mempengaruhi hubungan antara orientasi wirausahawan terhadap kinerja perusahaan secara positif. Adapun intervensi pemerintah yang dimaksud berpengaruh meliputi regulasi, kebijakan dagang, kebijakan tenaga kerja, program pengembangan dan pelatihan kemampuan pelaku UMKM, bantuan dana dan bahkan kebijakan sosial.

Hardianto *et al.* (2019) juga menemukan bahwa intervensi pemerintah berpengaruh signifikan terhadap perkembangan sebuah daerah. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perkembangan pesat pariwisata kota Batu dipengaruhi oleh sinergi yang terdiri dari lima *stakeholders* yaitu pemerintah, akademisi, bisnis (sektor swasta), media, dan institusi lingkungan. Menurut Hardianto *et al.* pemerintah dan akademis berperan untuk melaksanakan penelitian dalam mengidentifikasi peluang bisnis yang menguntungkan. Bisnis kemudian berperan sebagai pemilik modal yang mengembangkan peluang bisnis pariwisata yang menguntungkan tersebut. Media massa kemudian berperan dalam melakukan publikasi terarah. Institusi lingkungan berperan untuk memberikan masukan berkaitan dengan keseimbangan alam di area pariwisata yang dikembangkan.

Hardianto *et al.* mengamati bahwa sinergi antara kelima *stakeholders* tersebut mampu mengembangkan pariwisata kota Batu secara berkelanjutan (*sustainable*).

Wahidah & Suherman (2022) juga telah mengamati dan meneliti pengaruh sinergi penta helix terhadap pengembangan pariwisata sebuah kota. Penelitian tersebut mengamati bahwa dalam upaya pengembangan pariwisata kota Bandung terdapat lima *stakeholders* yang berperan yaitu pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas serta media massa. Pemerintah berperan sebagai pembuat regulasi, penyediaan fasilitas dan infrastruktur serta penganalisis destinasi wisata potensial. Salah satu contoh penyediaan fasilitas dan infrastruktur yang dilakukan pemerintah kota Bandung adalah pembuatan aplikasi Patrakomala yang menyediakan layanan informasi bagi turis. Akademisi berperan untuk mengadakan *scientific studies* sebagai basis rekomendasi kebijakan pemerintah sekaligus menyiapkan SDM dengan keterampilan kewirausahaan yang baik. Sektor bisnis berperan untuk membuka usaha produksi dan jasa untuk mengoptimalkan berbagai destinasi wisata di kota Bandung. Komunitas masyarakat Bandung berperan untuk menjaga nilai budaya masyarakat Bandung yaitu keramahan dan kesopanan. Hal ini penting karena budaya masyarakat Bandung sendiri dianggap sebagai sebuah *unique selling point* dalam wisata sosial budaya kota tersebut dan dapat melengkapi pengalaman wisata bagi para turis. Media massa berperan untuk mensosialisasikan, mengkomunikasikan dan mempublikasikan kebijakan lokal dan destinasi wisata kota Bandung.

Zakaria *et al.* (2019) mengamati bahwa sinergi antara enam *stakeholder* akan mampu membawa pengembangan daerah yang lebih komprehensif. Sinergi antara

enam *stakeholders* tersebut dapat digambarkan dalam sebuah model bernama hexa helix. Penelitian tersebut berupaya mengevaluasi faktor keamanan serta potensi dan hambatan pengembangan daerah Citatah di Jawa Barat yang rawan longsor. Keenam *stakeholders* yang berperan pada pengembangan daerah Citatah adalah pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media massa serta hukum. Zakaria *et al.* merumuskan beberapa peran keenam *stakeholders* dalam pengembangan daerah tersebut. Pemerintah berperan untuk memberikan izin serta bekerja sama dengan akademisi dan bisnis untuk menginvestigasi kestabilan struktur geografis daerah tersebut. Akademisi berperan untuk menghitung, mendesain, mengarahkan serta memonitor infrastruktur yang telah dibangun. Komunitas berperan untuk menjaga kebersihan dan meminta arahan mengenai sistem peringatan yang dibangun di daerah tersebut. Media massa berperan untuk memberikan informasi dan peringatan akan bencana longsor. Hukum dan regulasi menjadi elemen yang menentukan pengaturan izin pembangunan serta upaya pelestarian lingkungan di sekitar infrastruktur.

Rachim *et al.* (2020) kembali menegaskan pentingnya partisipasi enam *stakeholders* dalam upaya pengembangan dataran banjir di Danau Tempe, Sulawesi Selatan. Keenam *stakeholders* yang diamati dalam penelitian tersebut adalah pemerintah, akademisi, bisnis sektor swasta, media massa, *Non-Governmental Organizations* (NGO) serta komunitas yang terpengaruh. Rachim *et al.* (2020) mendapatkan bahwa keenam *stakeholders* yang membentuk model hexa helix tersebut mempengaruhi 94,8% pengelolaan dataran banjir di Danau Tempe. Pemerintah, bisnis sektor swasta, NGO serta komunitas yang terpengaruh

memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan dataran banjir di Danau Tempe. Pemerintah menjadi *stakeholder* dengan pengaruh paling besar, yaitu 34,18%. Komunitas yang terpengaruh menjadi *stakeholder* dengan pengaruh kedua paling besar yaitu 20,57%. Bisnis sektor swasta memiliki pengaruh sebesar 14,55% dan NGO memiliki pengaruh sebesar 14,79%. Media massa serta akademisi terpantau tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengelolaan dataran banjir Danau Tempe. Pengaruh yang diberikan oleh media massa hanya sebesar 6,56% dan pengaruh yang diberikan oleh akademisi hanya sebesar 4,15%. Tidak seperti penelitian yang lain, rendahnya pengaruh akademisi menjadi penemuan yang menarik.

Hendriyana *et al.* (2020b) mengajukan sebuah model keterlibatan enam *stakeholders* dalam penelitiannya. Penelitian tersebut berupaya untuk membuat sebuah model pengembangan ekodesain dan ekowisata kawasan pandan di Pangandaran, Jawa Barat. Beberapa luaran yang dihasilkan dari penelitian tersebut meliputi model desain proses kreatif, rancangan *start-up* bisnis produk olahan pandan melalui komunitas lokal serta desain kurikulum program pelatihan ekodesain dan ekowisata. Hendriyana, *et al.* (2020) menjelaskan dengan lebih lanjut keenam *stakeholders* yang dianalisis dalam salah satu *proceedings* yang diterbitkan. Adapun dalam bidang pariwisata, Hendriyana, *et al.* melihat bahwa enam *stakeholders* yang berpengaruh adalah pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media massa serta wisatawan. Pemerintah memiliki peran untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan pariwisata melalui kebijakan, regulasi dan pemeliharaan aset daerah. Akademisi berperan untuk

menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan industri serta sebagai pendamping. Bisnis berperan untuk menciptakan pasar jasa serta menjadi ‘bapak angkat’ dari kelompok petani dan perajin produk olahan pandan. Komunitas berperan dalam memotivasi, melestarikan, menjalin jejaring komunikasi serta mengelola industri ekodesain dan ekowisata. Media massa berperan untuk memfasilitasi media pengembangan pemasaran *online* dan mempromosikan industri di obyek wisata tersebut. Wisatawan berperan untuk menjadi pembeli sekaligus pemberi saran positif yang membantu meningkatkan kualitas produk.

Tabel 2. Rangkuman Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Kerangka Penelitian	Penemuan
(Purwanti, <i>et al.</i> , 2022)	<i>Digital Marketing Capability and MSMEs Performance: Understanding the Moderating Role of Environmental Dynamism</i>	X = <i>Digital Marketing Capability</i> Y = <i>MSMEs Performance</i> M = <i>Environmental Dynamism</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Digital marketing capability</i> dan <i>environmental dynamism</i> menjelaskan 67,7% <i>MSME performance</i>. 2. <i>Digital marketing capability</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>MSME performance</i>.
(Utomo & Susanta, 2020)	<i>The Effect of Digital Marketing Capability against Marketing Performance with Innovation as Mediation (Study on Batik SMEs during the Covid-19 Pandemic)</i>	X = <i>Digital Marketing Capability</i> I = <i>Innovation Capability</i> Y = <i>Marketing performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas pemasaran <i>online</i> UMKM mempengaruhi kapasitas inovasi UMKM secara signifikan sebanyak 66,3%. 2. Kapasitas inovasi UMKM mampu mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM secara signifikan sebanyak 55,2%. 3. Kapasitas pemasaran <i>online</i> hanya mempengaruhi kinerja pemasaran UMKM secara

Penulis	Judul Penelitian	Kerangka Penelitian	Penemuan
			signifikan sebanyak 32,5%.
(Priyanto, <i>et al.</i> , 2020)	Faktor Adopsi E-Marketing dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran UKM Kuliner Kota Bogor	X_1 = Keuntungan relatif X_2 = Kesesuaian X_3 = Kerumitan X_4 = Dukungan manajemen puncak X_5 = Kemampuan Karyawan X_6 = Lingkungan kompetitif X_7 = Tekanan pelanggan Y = Adopsi <i>E-Marketing</i> Z = Kinerja Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 7 faktor yang mempengaruhi 71% keputusan UMKM untuk mengadopsi pemasaran <i>online</i> adalah keuntungan relatif yang dirasakan, kesesuaian dengan pengalaman, kerumitan penerapan, dukungan manajemen puncak, kemampuan karyawan, lingkungan kompetitif serta tekanan dari pelanggan. Kesesuaian dengan pengalaman serta kerumitan pemasaran <i>online</i> berpengaruh positif terhadap keputusan UMKM untuk menerapkan pemasaran <i>online</i> namun tidak signifikan. Keuntungan relatif, dukungan manajemen puncak, kemampuan karyawan, lingkungan kompetitif dan tekanan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan UMKM untuk menerapkan pemasaran <i>online</i>. Penerapan pemasaran <i>online</i> pada UMKM mempengaruhi kinerja pemasaran sebanyak 16%.
(Chinakidzwa & Phiri, 2020)	<i>Impact of Digital Marketing Capabilities on Market</i>	X_1 = <i>E-market sensing capability</i> X_2 = <i>Digital strategy</i>	<ol style="list-style-type: none"> Kapasitas pemasaran <i>online</i> UMKM terdiri atas empat kemampuan yaitu kemampuan membaca pasar, kemampuan untuk

Penulis	Judul Penelitian	Kerangka Penelitian	Penemuan
	<i>Performance of Small to Medium Enterprise Agro-Processors in Harare, Zimbabwe</i>	<i>development & implementation</i> $X_3 = \text{Digital market innovation}$ $X_4 = \text{Leadership capability}$ $Y_1 = \text{Intermediate market performance}$ $Y_2 = \text{Final market performance}$	<p>mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pemasaran <i>online</i>, kemampuan untuk membuat inovasi di pasar digital, serta kemampuan kepemimpinan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Keempat bagian kapasitas pemasaran <i>online</i> UMKM bila dilaksanakan dengan baik mampu meningkatkan <i>intermediate market performance</i>. 3. Hanya kemampuan mengembangkan dan mengimplementasi strategi pemasaran digital UMKM yang mampu mempengaruhi <i>final market performance</i>.
(Pasaribu, 2020)	Media <i>Online</i> sebagai Solusi Promosi Pemasaran UMKM di Semarang pada Masa Pandemi COVID-19	Penelitian Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. UMKM telah sepakat bahwa media <i>online</i> merupakan media pemasaran yang bermanfaat selama pandemi COVID-19. 2. Penyebaran pesan promosi efektif memiliki konteks yang tepat, menggunakan media yang tepat serta format yang mudah diterima, dan diberikan pada waktu yang tepat. 3. Belum semua pelaku UMKM memahami kriteria tersebut, sehingga belum bisa menggunakan media <i>online</i> dengan optimal dalam upaya pemasarannya
(Rokhmah & Yahya, 2020)	Tantangan, Kendala, dan Kesiapan	Penelitian deskriptif kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase UMKM yang siap melakukan pemasaran <i>online</i> hanya

Penulis	Judul Penelitian	Kerangka Penelitian	Penemuan
	Pemasaran Online UMKM di Desa Nglebak, Kecamatan Tawangmangu, Kabupaten Sukoharjo	Variabel yang diteliti: <ul style="list-style-type: none"> • Tantangan melakukan pemasaran <i>online</i> • Kendala melakukan pemasaran <i>online</i> • Kesiapan melakukan pemasaran <i>online</i> 	mencapai 8%. 2. Kendala utama UMKM dalam melakukan pemasaran <i>online</i> adalah rendahnya pemahaman pelaku UMKM mengenai orientasi dan kemampuan berwirausaha serta pentingnya promosi <i>online</i> dan strategi pemasaran yang efektif.
(Kyal <i>et al.</i> , 2022)	<i>Individual entrepreneurial orientation on MSME's performance: the mediating effect of employee motivation and the moderating effect of government intervention</i>	$X_1 = \text{Entrepreneurial Leadership}$ $X_2 = \text{Entrepreneurial Ability}$ $X_3 = \text{Individual Entrepreneurial Orientation}$ $I_1 = \text{Employee Motivation}$ $M_1 = \text{Government Intervention}$ $Y = \text{MSME Performance}$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketika pemilik memiliki <i>individual entrepreneurial orientation</i> (IEO) yang baik maka pemilik memiliki karakter inovatif, mampu mengambil risiko, proaktif, agresif dan menghargai otonomi individu. 2. 5 dimensi IEO mempengaruhi <i>MSME performance</i> secara positif. 3. Kebijakan pemerintah mempengaruhi efisiensi UMKM.
(Hardianto, <i>et al.</i> , 2019)	<i>PentaHelix Synergy on Tourism Development in Batu, East Java</i>	Penelitian kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan pesat pariwisata kota Batu dipengaruhi oleh sinergi dari lima <i>stakeholders</i>, yaitu pemerintah, akademisi, bisnis (sektor swasta), media, dan institusi lingkungan. 2. Peran masing-masing elemen.
(Rachim, Warella, Astuti, & Suharyanto, 2020)	<i>Hexa Helix: Stakeholder Model in The Management of Floodplain</i>	$X_1 = \text{Pemerintah}$ $X_2 = \text{Bisnis (sektor swasta)}$ $X_3 = \text{Universitas}$ $X_4 = \text{NGO}$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keenam <i>stakeholders</i> yang diamati dalam penelitian tersebut adalah pemerintah, akademisi, bisnis sektor swasta ,

Penulis	Judul Penelitian	Kerangka Penelitian	Penemuan
	<i>of Lake Tempe</i>	X_5 = Media massa X_6 = Komunitas yang terpengaruh Y_1 = Pengelolaan Dataran Banjir	media massa, <i>Non-Governmental Organizations</i> (NGO) serta komunitas yang terpengaruh. 2. Keenam <i>stakeholders</i> yang membentuk model hexa helix tersebut mempengaruhi 94,8% pengelolaan dataran banjir di Danau Tempe. 3. Nilai pengaruh masing-masing elemen: <ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah: 34,18% • Komunitas yang terpengaruh: 20,57% • Bisnis: 14,55% • NGO: 14,79% • Media massa: 6,56% • Akademisi: 4,15%
(Hendriyana, Putra, & Sunarya, 2020)	Ekodesain Dan Ekowisata: Desain Kurikulum Pelatihan Kerajinan Ramah Lingkungan Untuk Mendukung Pembangunan Pariwisata Berkelanjutan Di Indonesia	Penelitian kualitatif	1. Mengajukan sebuah model keterlibatan enam <i>stakeholders</i> dalam penelitiannya, yaitu pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media massa serta wisatawan. 2. Desain kurikulum program pelatihan yang mencakup detail.

2.6 Urgensi Penelitian

Penelitian ini merupakan hasil adaptasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purwanti *et al.* (2022), Utomo & Susanta (2020), Kyal *et al.* (2022) dan Hendriyana *et al.* (2020). Penelitian Purwanti *et al.* (2022) merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan tiga variabel yaitu *digital marketing capability* dan *MSMEs performance* yang dimoderasi oleh *environmental dynamism*. Penelitian tersebut dilakukan terhadap UMKM di area Lamongan, Jawa Timur. Penelitian Utomo & Susanta (2020) merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan tiga variabel yaitu *digital marketing capability* dan *marketing performance* yang diintervensi oleh *innovation*. Penelitian tersebut dilaksanakan terhadap UMKM pengrajin batik di Bantul, Yogyakarta. Penelitian Kyal *et al.* (2022) merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan variabel *entrepreneurial leadership*, *entrepreneurial ability*, *individual entrepreneurial orientatin*, *employee motivation*, *government intervention* dan *MSME performance*. Penelitian tersebut dilaksanakan pada UMKM pengrajin logam dan furnitur di area Bengal Barat di India. Penelitian Hendriyana *et al.* (2020) merupakan penelitian kualitatif dengan metode *participatory action research*. Penelitian tersebut menggunakan model analisis hexa helix yang terdiri atas pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media massa dan wisatawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap komunitas petani pandan dan badan usaha milik desa di area Pangandaran, Jawa Barat.

Perbedaan penelitian kali ini dengan penelitian terdahulu adalah mengubah variabel *moderating* dan *intervening* pada penelitian Purwanti *et al.* (2022),

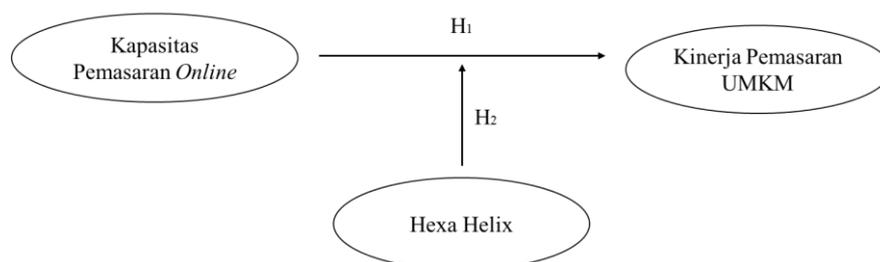
Utomo & Susanta (2020) dan Kyal *et al.* (2022). Variabel moderasi yang digunakan diambil dari Hendriyana *et al.* (2020). Penelitian ini menggunakan kapasitas pemasaran *online* sebagai variabel independen dan kinerja pemasaran produk UMKM sebagai oleh-oleh wisatawan sebagai variabel dependen. Variabel moderasi yang digunakan adalah hexa helix. Modifikasi tersebut dilakukan untuk menindaklanjuti penelitian dari Kyal *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa pemerintah mampu memoderasi hubungan antara *individual entrepreneurial orientation* terhadap kinerja UMKM. Modifikasi tersebut juga dilakukan untuk menindaklanjuti penelitian Hendriyana *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa wisatawan dapat menjadi salah satu dari keenam *stakeholders* yang diperlukan untuk mengembangkan sebuah obyek wisata penghasil produk oleh-oleh wisatawan.

Perbedaan selanjutnya adalah pada obyek penelitian. Obyek penelitian yang diteliti pada penelitian ini adalah hexa helix. Penelitian ini berupaya untuk melihat apakah sinergi antara pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media massa dan wisatawan dapat membantu UMKM memperkuat pengaruh kapasitas pemasaran *online* UMKM terhadap kinerja pemasarannya. Hal ini berbeda dengan obyek penelitian pada penelitian milik Purwanti *et al.* (2022) yang berupaya melihat pengaruh *environmental dynamism* terhadap hubungan antara kapasitas pemasaran digital UMKM dan kinerja pemasarannya. Penelitian Utomo & Susanta (2020) memilih untuk meneliti inovasi sebagai obyek penelitian dan perantara dalam hubungan kapasitas pemasaran digital UMKM dengan kinerja pemasarannya. Penelitian Kyal *et al.* (2022) juga memiliki obyek penelitian yang berbeda yaitu

pengaruh *individual entrepreneurship orientation* serta *employee motivation* dalam meningkatkan kinerja UMKM.

Urgensi penelitian yang berikutnya adalah untuk mengembangkan ilmu manajemen inovasi terutama mengenai hexa helix. Penelitian ini dapat memperkuat argumen bahwa hexa helix mampu mendorong adanya inovasi yang lebih komprehensif dan berkepanjangan (Rachim *et al.*, 2020; Hardianto *et al.*, 2019). Penelitian ini juga penting untuk menjadi sebuah masukan bagi pemerintah Kabupaten Malang dalam upayanya mengembangkan UMKM agar dapat dengan lebih strategis membangun sinergi dengan kelima *stakeholder* lain.

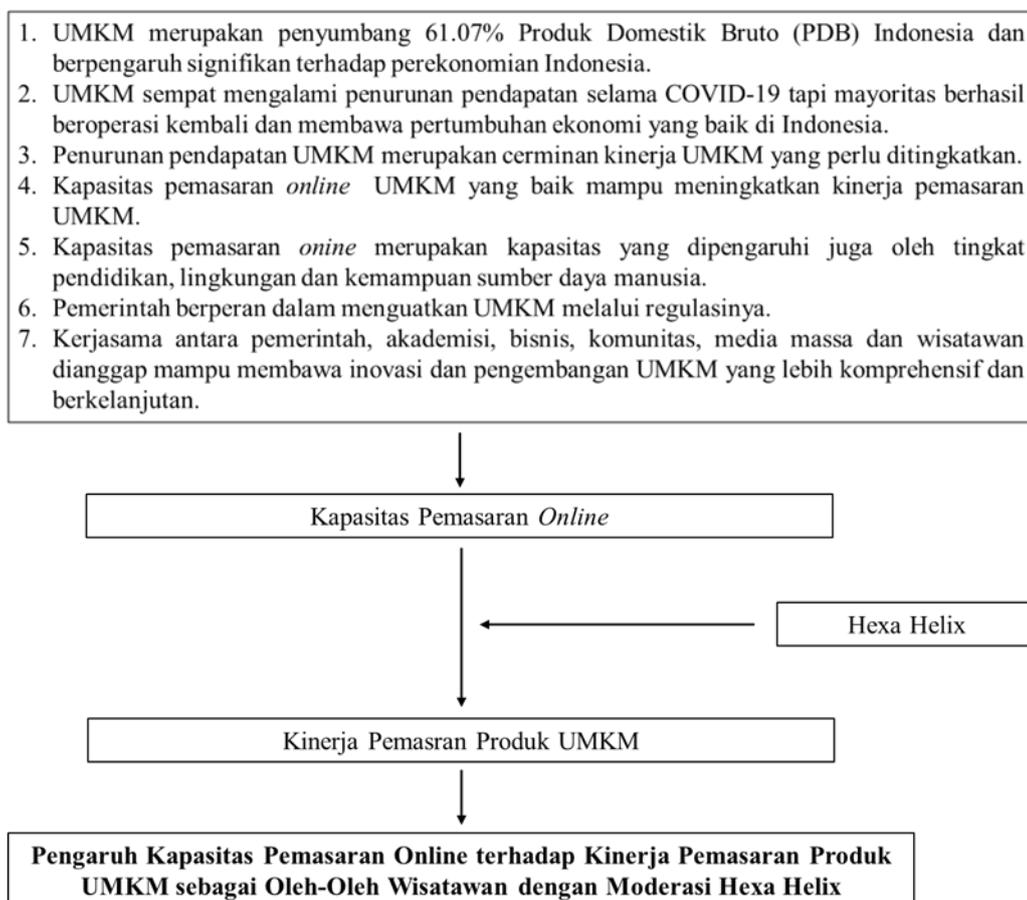
2.7 Model Penelitian



Gambar 3. Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari penelitian Purwanti *et al.* (2022), Utomo & Susanta (2020), Kyal *et al.* (2022) dan Hendriyana *et al.* (2020)

2.8 Kerangka Berpikir



Gambar 4. Kerangka Berpikir
Sumber: Diolah oleh Penulis (2023)

2.9 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan di atas, maka terdapat dua hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian. Hipotesis pertama adalah pengaruh kapasitas pemasaran *online* terhadap kinerja pemasaran produk UMKM sebagai oleh-oleh wisatawan di Kabupaten Malang. Hipotesis kedua adalah moderasi hexa helix terhadap hubungan antara kapasitas pemasaran *online* dan kinerja pemasaran produk UMKM sebagai oleh-oleh wisatawan di Kabupaten

Malang. Hipotesis penelitian ini diadaptasi dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Purwanti *et al.* (2022), Utomo & Susanta (2020), Kyal *et al.* (2022) dan Hendriyana *et al.* (2020).

2.9.1 Pengaruh Kapasitas Pemasaran *Online* terhadap Kinerja Pemasaran Produk UMKM sebagai Oleh-Oleh Wisatawan di Kabupaten Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Purwanti *et al.* (2022), Utomo & Susanta (2020), Chinakidzwa & Phiri (2020) dan Priyanto *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kapasitas pemasaran *online* UMKM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM. Ketiga penelitian tersebut menyatakan bahwa kemampuan pemasaran *online* merupakan sebuah sumber daya perusahaan yang dapat membawa keunggulan kompetitif, seperti yang dinyatakan oleh teori *Resource-Based View* (RBV). Menurut teori RBV, sumber daya yang dapat membawa keunggulan kompetitif berarti mampu membawa peningkatan bagi kinerja perusahaan tersebut (Barney & Hesterly, 2015). Maka H₁ berupaya untuk membuktikan bahwa kapasitas pemasaran *online* UMKM berpengaruh terhadap kinerja pemasaran produk UMKM sebagai oleh-oleh wisatawan di Kabupaten Malang.

H₁: Kapasitas pemasaran *online* UMKM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran produk UMKM sebagai oleh-oleh wisatawan di Kabupaten Malang.

2.9.2 Moderasi Hexa Helix pada Hubungan antara Kapasitas Pemasaran *Online* dan Kinerja Pemasaran Produk UMKM sebagai Oleh-Oleh Wisatawan di Kabupaten Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Kyal et al. (2022) menyatakan bahwa pemerintah mampu memoderasi hubungan antara salah satu sumber daya perusahaan yaitu *individual entrepreneurship orientation* terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Rachim et al. (2020) menunjukkan bahwa hexa helix mempengaruhi 94.8% manajemen pengembangan sebuah daerah. Hendriyana et al. (2020) juga melihat bahwa hexa helix mampu mempengaruhi pengembangan sebuah daerah obyek wisata potensial. Maka dari itu, H₂ berupaya untuk membuktikan bahwa hexa helix akan mempengaruhi hubungan antara kapasitas pemasaran *online* dengan kinerja pemasaran produk UMKM sebagai oleh-oleh wisatawan di Kabupaten Malang.

H₂: Hexa helix memperkuat pengaruh kapasitas pemasaran *online* terhadap kinerja pemasaran produk UMKM sebagai oleh-oleh wisatawan di Kabupaten Malang.