



## INOVASI PRODUK DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN UMKM KERAJINAN DI KALIMANTAN TIMUR STUDI KUALITATIF

Fachmi Azhari<sup>\*1</sup>, Saida Zainurossalamia ZA<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia

\*Corresponding Author: [fachmiazhari@gmail.com](mailto:fachmiazhari@gmail.com)

<p><b>Info Article</b></p> <p>Received: 01 Desember 2025</p> <p>Revised: 03 Januari 2026</p> <p>Accepted: 02 Februari 2026</p> <p>Publication: 28 Februari 2026</p>	<p><b>Abstract:</b> <i>This research aims to deeply analyze how product innovation practices, encompassing design and functionality dimensions, affect the marketing performance of handicraft MSMEs in East Kalimantan. Increased global competition requires MSMEs to move beyond traditional business models. This qualitative research uses a multi-case study approach in Samarinda and Balikpapan. Data collection was conducted through in-depth interviews with 12 MSME owners successful in innovation, observation, and product artifact documentation analysis. The results indicate that innovation based on customer co-creation and the adoption of sustainable materials significantly enhances brand equity and export market reach. The main scientific finding is that open innovation acts as a crucial mediator between innovation intensity and non-financial marketing performance. The study concludes by emphasizing the importance of knowledge management and collaborative networks to sustain competitive advantage.</i></p> <p><b>Abstrak:</b> Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam bagaimana praktik inovasi produk, yang mencakup dimensi desain dan fungsionalitas, memengaruhi kinerja pemasaran UMKM sektor kerajinan di Kalimantan Timur. Peningkatan persaingan global menuntut UMKM untuk keluar dari model bisnis tradisional. Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi multi-kasus di Samarinda dan Balikpapan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap 12 pemilik UMKM yang sukses dalam inovasi, observasi, dan analisis dokumen artefak produk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi yang didasarkan pada customer co-creation dan adopsi bahan baku berkelanjutan (sustainable materials) secara signifikan meningkatkan brand equity dan jangkauan pasar ekspor. Temuan ilmiah utama adalah bahwa open innovation (keterbukaan terhadap ide luar) berfungsi sebagai mediator penting antara intensitas inovasi dan kinerja non-finansial pemasaran. Kesimpulan penelitian menekankan pentingnya peran manajemen pengetahuan dan jaringan kolaboratif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.</p>
<p><b>Keywords:</b> Product Innovation, Marketing Performance, Handicraft MSMEs, Open Innovation, East Kalimantan.</p>	
<p><b>Kata Kunci:</b> Inovasi Produk, Kinerja Pemasaran, UMKM Kerajinan, Open Innovation, Kalimantan Timur</p>	
<p><b>Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License</b></p> 	

## INTRODUCTION

Dinamika ekonomi global saat ini menuntut pergeseran paradigma dari ekonomi berbasis sumber daya alam menuju ekonomi berbasis pengetahuan dan kreativitas. Dalam sudut pandang Indonesia, khususnya di Provinsi Kalimantan Timur (Kaltim), sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan strategis sebagai penyangga stabilitas ekonomi regional di tengah fluktuasi harga komoditas energi. Secara spesifik, UMKM sektor kerajinan di Kaltim memiliki keunggulan komparatif yang unik karena lekat dengan nilai kearifan lokal (*local wisdom*), seperti produk anyaman rotan, ukiran kayu ulin, manik-manik Dayak, hingga Tenun Ikat Sarung Samarinda. Produk-produk ini bukan sekadar komoditas, melainkan artefak budaya yang memiliki nilai intrinsik tinggi. Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) antara potensi budaya dan kinerja pasar. Tantangan fundamental yang dihadapi para pengrajin adalah ketidakmampuan untuk mentransformasikan keunikan etnik tersebut menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di pasar global. Produk lokal seringkali terjebak pada pasar tradisional dengan margin keuntungan rendah dan gagal menembus rantai pasok global (*global value chain*) akibat stagnasi dalam desain dan fungsionalitas.

Dalam perspektif teoritis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui lensa *Resource-Based View* (RBV) yang dipopulerkan oleh Barney (1991), yang menyatakan bahwa sumber daya unik seperti warisan budaya hanya akan menghasilkan keunggulan kompetitif jika sumber daya tersebut bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN). Namun, memiliki sumber daya saja tidak cukup. Kajian literatur terdahulu (*state of the art*) menekankan pentingnya *Dynamic Capabilities* atau kapabilitas dinamis (Teece, 2018), yaitu kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah cepat. Dalam sudut pandang UMKM kerajinan, kapabilitas ini termanifestasi dalam bentuk inovasi produk. Studi empiris terbaru dari Adomako et al. (2021) dalam *Journal of Business Research* menegaskan bahwa inovasi produk, khususnya yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan (*eco-innovation*), memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan di negara berkembang. Lebih lanjut, inovasi tidak lagi dipandang sekadar penciptaan produk baru, tetapi sebagai proses penciptaan nilai (*value creation*) yang memadukan estetika tradisional dengan kebutuhan fungsional modern. Meskipun urgensi inovasi telah banyak dibahas, terdapat perdebatan akademis mengenai bagaimana inovasi memengaruhi kinerja pemasaran secara spesifik

pada entitas usaha mikro. Kinerja pemasaran kontemporer tidak lagi hanya diukur melalui metrik transaksional seperti volume penjualan atau laba jangka pendek. Gligor dan Gligor (2022) dalam penelitiannya menyoroti bahwa dimensi non-finansial seperti *brand equity* (ekuitas merek), kepuasan pelanggan, dan penetrasi pasar baru merupakan indikator yang lebih akurat untuk memprediksi keberlangsungan hidup UMKM di masa depan. Penelitian lain oleh Hult et al. (2019) menambahkan bahwa orientasi pasar yang proaktif kemampuan mendeteksi tren sebelum pesaing harus berjalan beriringan dengan inovasi produk untuk mencapai kinerja pemasaran yang superior. Namun, sebagian besar literatur yang ada saat ini masih didominasi oleh studi pada perusahaan manufaktur skala besar di negara maju, sementara kajian mendalam mengenai mekanisme inovasi pada UMKM berbasis kearifan lokal (*heritage-based SMEs*) di negara berkembang, khususnya di wilayah yang sedang bertransisi ekonomi seperti Kalimantan Timur, masih sangat terbatas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengajukan pernyataan kebaruan ilmiah (*novelty*) dengan mengintegrasikan konsep *cultural entrepreneurship* ke dalam kerangka kerja inovasi produk dan kinerja pemasaran. Kebaruan penelitian ini terletak pada eksplorasi bagaimana kearifan lokal dikomodifikasi melalui inovasi desain dan material tanpa menghilangkan identitas aslinya, serta bagaimana proses tersebut berdampak pada persepsi pasar (*brand image*) dan loyalitas pelanggan. Penelitian ini mengisi kekosongan literatur (*theoretical gap*) mengenai peran mediasi inovasi produk dalam hubungan antara sumber daya budaya dan kinerja pemasaran global. Bertolak dari latar belakang dan kajian literatur di atas, permasalahan penelitian yang dirumuskan adalah: (1) Bagaimana strategi inovasi produk yang diterapkan oleh UMKM kerajinan di Kalimantan Timur dalam mempertahankan nilai lokal sekaligus memenuhi selera pasar global?; dan (2) Sejauh mana inovasi produk tersebut berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran, baik dari sisi finansial maupun penguatan *brand equity*? Berdasarkan hal tersebut maka, tujuan kajian artikel ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif determinan inovasi produk pada UMKM kerajinan dan implikasinya terhadap kinerja pemasaran, guna memberikan panduan strategis bagi pelaku usaha dan pemangku kebijakan dalam meningkatkan daya saing produk lokal di kancah internasional.

Landasan teoretis utama yang mendasari hubungan antara sumber daya perusahaan dan keunggulan bersaing berakar pada Resource Based View atau RBV. Paradigma yang dipopulerkan oleh Wernerfelt (1984) dan kemudian diperkuat oleh Barney (1991) ini

mempostulatkan bahwa kinerja superior perusahaan tidak ditentukan oleh faktor eksternal pasar semata melainkan oleh kepemilikan sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIN yakni Valuable atau bernilai Rare atau langka Inimitable atau sulit ditiru dan Non substitutable atau tidak tergantikan. Namun dalam lanskap bisnis modern yang bergejolak memiliki sumber daya statis saja tidak cukup. Teece (2018) mengembangkan konsep ini melalui teori Dynamic Capabilities yang menekankan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal. Dalam sudut pandang UMKM inovasi produk dipandang sebagai manifestasi nyata dari kapabilitas dinamis ini dimana perusahaan mentransformasikan aset tak berwujud seperti keterampilan pengrajin dan akses bahan baku unik menjadi produk yang relevan dengan perubahan selera pasar.

Sejalan dengan keterbatasan sumber daya yang sering dialami UMKM paradigma inovasi tertutup atau closed innovation mulai ditinggalkan dan beralih menuju konsep Open Innovation. Chesbrough (2003) memperkenalkan konsep ini dengan argumen bahwa perusahaan harus memberdayakan aliran pengetahuan eksternal dari pelanggan mitra rantai pasok bahkan pesaing dan internal untuk mempercepat inovasi internal serta memperluas pasar bagi penggunaan inovasi eksternal. Bagi entitas skala mikro dan kecil Gassmann dan Enkel (2018) menekankan bahwa open innovation bukan lagi pilihan melainkan keharusan strategis. Praktik seperti crowdsourcing ide desain atau kolaborasi dengan desainer profesional memungkinkan UMKM mengatasi keterbatasan R&D internal sehingga mampu menciptakan produk yang memiliki nilai fungsional dan estetika tinggi tanpa investasi modal yang masif.

Keberhasilan implementasi strategi inovasi tersebut pada akhirnya bermuara pada kinerja pemasaran. Literatur kontemporer mengkritik penggunaan metrik keuangan semata seperti laba atau ROI sebagai indikator tunggal keberhasilan terutama bagi UMKM yang sering kali tidak memiliki pembukuan standar. Hult et al (2019) mengusulkan pendekatan multidimensi dengan menitikberatkan pada Kinerja Pemasaran Non Finansial. Indikator seperti kepuasan pelanggan loyalitas brand image atau citra merek dan market responsiveness atau kecepatan merespons pasar dinilai sebagai prediktor yang lebih akurat untuk keberlanjutan bisnis jangka panjang. Kinerja non finansial ini merefleksikan kesehatan fundamental bisnis yang akan berimplikasi pada profitabilitas di masa depan. Berbagai studi empiris terbaru di tingkat internasional telah memvalidasi hubungan antara variabel variabel tersebut. Dalam sudut pandang tuntutan pasar global terhadap keberlanjutan Lee dan Wang (2022) menemukan bukti empiris pada

UMKM manufaktur bahwa inovasi produk yang berorientasi pada sustainable design atau desain berkelanjutan memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap reputasi merek atau brand reputation di pasar Eropa. Temuan ini mengindikasikan bahwa inovasi hijau bukan sekadar kepatuhan regulasi melainkan instrumen strategis untuk membangun ekuitas merek di mata konsumen yang semakin sadar lingkungan.

Lebih lanjut efektivitas inovasi sangat bergantung pada kapasitas internal perusahaan dalam mengelola pengetahuan. Gligor dan Gligor (2022) dalam studi mendalam mereka terhadap UMKM di Eropa Timur menyoroti peran krusial absorptive capacity atau kapasitas penyerapan. Mereka menemukan bahwa investasi pada kemampuan untuk mengenali mengasimilasi dan menerapkan pengetahuan eksternal merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan open innovation. Tanpa absorptive capacity yang memadai akses terhadap ide eksternal tidak akan terkonversi menjadi kinerja produk yang unggul.

Terakhir sinergi antara orientasi pasar dan inovasi juga menjadi sorotan utama. Hult et al (2019) dalam meta analisisnya menegaskan bahwa perusahaan yang memadukan orientasi pasar fokus mendalam pada kebutuhan laten pelanggan dengan strategi inovasi yang agresif secara konsisten menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih superior dibandingkan perusahaan yang bersikap reaktif atau pasif. Hal ini mengonfirmasi bahwa inovasi yang sukses bukanlah hasil dari intuisi semata melainkan hasil dari pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar yang diterjemahkan melalui pengembangan produk baru. Kajian tentang inovasi dan kinerja telah banyak dilakukan secara global, belum banyak penelitian kualitatif yang mengkaji mekanisme internal (*black box*) bagaimana UMKM kerajinan di Kaltim (dengan kekhasan bahan baku dan budaya lokal yang kuat) secara praktis mengintegrasikan *open innovation* untuk mentransformasi kearifan lokal menjadi kinerja pemasaran global (Hult et al., 2019; Chesbrough, 2003). Penelitian ini akan mengisi celah tersebut dengan mengidentifikasi praktik manajerial spesifik yang memediasi hubungan antara inovasi dan kinerja pemasaran non-finansial.

## **METHOD**

Metode penelitian ini menjelaskan secara rinci mengenai pendekatan dan tata cara sistematis yang digunakan dalam memecahkan permasalahan penelitian termasuk di dalamnya penjabaran mengenai metode analisis data. Bagian ini dirancang untuk memberikan gambaran logis tentang bagaimana data diperoleh dan diolah untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Desain penelitian ini mengadopsi pendekatan Penelitian Kualitatif Interpretif dengan jenis Studi Multi Kasus sebagaimana disarankan oleh Gligor dan Gligor (2022). Pendekatan ini dipilih secara strategis karena memungkinkan peneliti untuk memahami konteks secara mendalam dari beberapa kasus yang berbeda namun memiliki karakteristik serupa yakni UMKM yang inovatif. Melalui desain ini peneliti dapat menggali makna di balik fenomena yang terjadi dan menghasilkan temuan-temuan yang dapat ditransfer secara analitis ke dalam sudut pandang yang lebih luas tanpa kehilangan kedalaman data dari masing-masing kasus.

Lokasi penelitian difokuskan pada dua wilayah strategis di Kalimantan Timur yaitu Kota Samarinda sebagai pusat kerajinan tenun dan ukiran serta Kota Balikpapan yang dikenal sebagai pusat handicraft modern dan pariwisata. Penentuan subjek penelitian melibatkan 12 informan kunci yang terdiri dari pemilik atau manajer UMKM kerajinan tangan. Para informan ini dipilih berdasarkan kriteria ketat antara lain telah melakukan inovasi produk minimal selama 3 tahun terakhir memiliki rekam jejak penjualan atau pameran di luar Kalimantan Timur dan bersedia berpartisipasi dalam wawancara mendalam. Proses pemilihan informan diawali dengan teknik purposive sampling untuk menentukan kandidat yang sesuai kriteria yang kemudian dilanjutkan dengan teknik snowball sampling untuk mendapatkan rekomendasi informan lain yang relevan guna memperkaya data.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga pendekatan utama yakni wawancara mendalam observasi dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan pertanyaan yang berfokus pada proses ideasi sumber inovasi baik internal maupun eksternal tantangan implementasi desain baru serta tolok ukur keberhasilan pemasaran seperti loyalitas pelanggan penghargaan desain dan jangkauan ekspor. Selanjutnya observasi dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap proses produksi tata letak atau layout produk interaksi dengan pelanggan sebagai sumber ide inovasi serta analisis artefak produk yang diinovasi dengan membandingkan produk lama dan baru. Terakhir studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis materi promosi seperti katalog dan media sosial laporan pameran serta testimoni pelanggan untuk memvalidasi data wawancara.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Analisis Tematik yang merujuk pada kerangka kerja Braun dan Clarke (2006). Langkah-langkah analisis dimulai dengan reduksi data yaitu proses transkripsi dan kategorisasi data wawancara ke dalam kode-kode yang relevan seperti sumber ide eksternal resistensi perubahan desain atau

pengukuran brand equity. Tahap selanjutnya adalah penyajian data dimana kategori kategori tersebut disusun menjadi tema tema inti contohnya Implementasi Open Innovation atau Inovasi Sustainable Design. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan dengan mengaitkan tema tema yang muncul dengan teori yang ada seperti RBV dan Open Innovation untuk menarik kesimpulan substantif serta memverifikasi keabsahan temuan melalui triangulasi sumber dan teori.

## RESULTS AND DISCUSSION

Temuan penelitian ini mengungkap sebuah fenomena pergeseran fundamental dalam tata kelola kreativitas pada sektor UMKM kerajinan di Kalimantan Timur. Data lapangan menunjukkan bahwa mayoritas informan kunci, yakni sebanyak delapan dari dua belas pelaku usaha yang menjadi subjek studi kasus, telah meninggalkan pendekatan tradisional yang bersifat sentralistik dalam pengembangan produk. Pada masa lalu, proses penciptaan desain kerajinan, baik itu anyaman, ukiran, maupun tekstil, sepenuhnya bergantung pada intuisi subjektif pengrajin atau pemilik usaha. Namun, hasil observasi dan wawancara mendalam mengindikasikan bahwa pendekatan tersebut kini dianggap tidak lagi relevan dengan dinamika pasar global yang sangat fluktuatif dan menuntut personalisasi. Sebagai gantinya, para pelaku UMKM yang teridentifikasi sukses dan memiliki kinerja ekspor yang stabil kini secara aktif mengadopsi mekanisme *customer co creation* atau penciptaan bersama pelanggan dalam rantai nilai produksi mereka.

Fenomena ini menandai sebuah transisi strategis dari model inovasi tertutup menuju model inovasi terbuka atau *open innovation* sebagaimana yang diteorikan oleh Chesbrough pada tahun 2003. Dalam model inovasi tertutup, perusahaan cenderung menutup diri dan hanya mengandalkan sumber daya internal untuk menghasilkan ide baru. Sebaliknya, apa yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa UMKM di Samarinda dan Balikpapan kini memosisikan pelanggan bukan sekadar sebagai konsumen akhir yang pasif, melainkan sebagai mitra strategis dan sumber pengetahuan eksternal yang vital. Proses pelibatan ini terjadi melalui berbagai saluran interaksi, mulai dari diskusi mendalam di ruang pameran, interaksi digital melalui media sosial, hingga sesi umpan balik pasca pembelian yang dikelola secara sistematis. Hal ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif UMKM kerajinan di era modern tidak lagi semata mata ditentukan oleh keterampilan tangan pengrajin, melainkan oleh kemampuan manajerial untuk menyerap, mengolah, dan mengeksekusi ide yang bersumber dari ekosistem pasar.

Ilustrasi nyata dari keberhasilan implementasi strategi ini dapat dilihat pada kasus UMKM X yang bergerak di sektor kerajinan rotan. Berdasarkan analisis naratif terhadap perjalanan bisnis UMKM X, ditemukan bahwa titik balik pertumbuhan kinerja pemasaran mereka bermula dari perubahan cara pandang terhadap pameran dagang. Sebelumnya, pameran hanya dipandang sebagai tempat untuk menjual stok barang jadi. Namun, manajemen UMKM X mengubah fungsi pameran menjadi laboratorium riset pasar sederhana namun efektif. Mereka secara rutin melakukan survei kecil dan wawancara informal di gerai pameran mereka, baik yang diselenggarakan di Jakarta maupun di luar negeri, untuk menggali preferensi fungsional dan estetika dari calon pembeli potensial, khususnya dari pasar internasional.

Melalui interaksi intensif tersebut, UMKM X berhasil menangkap sinyal pasar yang tidak terdeteksi oleh kompetitor lain. Mereka menemukan bahwa konsumen di negara maju, khususnya pasar Australia yang menjadi target utama mereka, memiliki preferensi kuat terhadap furnitur yang hemat ruang dan multifungsi, mengingat tren hunian apartemen minimalis yang semakin marak di kota-kota besar Australia. Merespons wawasan tersebut, UMKM X tidak memaksakan desain anyaman rotan tradisional yang statis dan memakan tempat. Sebaliknya, mereka mengembangkan produk inovatif berupa anyaman rotan dengan fungsi ganda. Produk ini didesain secara cerdas sehingga dapat berfungsi sebagai keranjang penyimpanan barang pada satu waktu, namun dengan mekanisme pembalikan sederhana, ia dapat bertransformasi menjadi meja kopi atau *coffee table* yang estetik dan kokoh.

Inovasi produk yang lahir dari proses *co creation* ini memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM X. Nilai fungsionalitas produk meningkat drastis karena satu produk mampu memberikan dua solusi sekaligus bagi konsumen. Keberhasilan ini membuktikan bahwa mendengarkan suara pelanggan dan menerjemahkannya ke dalam fitur teknis produk mampu menciptakan diferensiasi yang kuat. Produk anyaman fungsi ganda tersebut tidak hanya laku keras di pasar domestik, tetapi juga berhasil menembus pasar ekspor Australia dengan volume permintaan yang terus meningkat. Kasus ini menjadi bukti empiris bahwa integrasi pengetahuan eksternal melalui *customer co creation* mampu menjembatani kesenjangan antara kapabilitas produksi pengrajin lokal dengan ekspektasi gaya hidup konsumen global.

Selain aspek desain, temuan penelitian ini juga menyoroti adanya evolusi signifikan pada aspek material dan fungsionalitas produk. Inovasi yang dilakukan oleh UMKM di Kalimantan Timur tidak lagi terkungkup pada perbaikan estetika visual semata, seperti

motif ukiran atau kombinasi warna, tetapi telah merambah pada rekayasa material dasar. Terdapat kecenderungan kuat atau tren yang sangat jelas di kalangan UMKM inovatif untuk mengarahkan pengembangan produk mereka menuju prinsip keberlanjutan atau *sustainability*. Pergeseran ini bukan sekadar respons reaktif terhadap kelangkaan bahan baku lokal, melainkan sebuah strategi proaktif untuk menyelaraskan diri dengan tren pasar global yang semakin peduli terhadap isu lingkungan, sebagaimana diungkapkan dalam studi Lee dan Wang tahun 2022.

Konteks lingkungan di Kalimantan Timur memegang peranan penting dalam mendorong inovasi ini. Selama beberapa dekade, kayu ulin atau kayu besi menjadi primadona bahan baku kerajinan karena kekuatan dan daya tahannya yang luar biasa. Namun, eksploitasi berlebihan dan regulasi perlindungan hutan yang semakin ketat menyebabkan ketersediaan kayu ulin menjadi sangat langka dan harganya melambung tinggi. Situasi ini menempatkan pengrajin pada posisi dilematis, yakni mempertahankan tradisi dengan biaya produksi yang tidak masuk akal atau mencari alternatif baru. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa UMKM yang resilien memilih opsi kedua dengan melakukan inovasi material yang radikal namun terukur.

Kasus UMKM Y memberikan gambaran mendalam mengenai strategi substitusi material ini. UMKM Y, yang sebelumnya sangat bergantung pada kayu ulin solid untuk produk *home decor* mereka, menyadari bahwa ketergantungan tersebut mengancam keberlangsungan bisnis jangka panjang. Berdasarkan hal tersebut maka, mereka melakukan eksperimentasi material dan berhasil menggantikan sekitar 30% penggunaan bahan baku kayu ulin dengan material alternatif yang lebih ramah lingkungan. Material pengganti yang dipilih meliputi bambu laminasi dan limbah potongan kayu sisa produksi industri furnitur besar yang diolah kembali. Bambu dipilih karena tingkat pertumbuhannya yang cepat (*renewable*) dan ketersediaannya yang melimpah, sementara pemanfaatan limbah kayu merupakan bentuk implementasi konsep ekonomi sirkular.

Keputusan untuk beralih ke material berkelanjutan ini pada awalnya membawa tantangan tersendiri bagi struktur biaya produksi UMKM Y. Proses pengolahan limbah kayu dan laminasi bambu membutuhkan teknologi perekat khusus dan waktu pengerjaan yang lebih lama dibandingkan mengukir kayu ulin utuh, sehingga secara teknis menaikkan biaya produksi per unit. Namun, analisis mendalam terhadap kinerja pemasaran UMKM Y menunjukkan anomali positif. Kenaikan biaya produksi tersebut terkompensasi dengan margin keuntungan yang justru lebih besar. Hal ini terjadi karena produk hasil inovasi material tersebut mendapatkan legitimasi pasar yang lebih tinggi.

Produk UMKM Y yang menggunakan campuran bambu dan limbah kayu tersebut berhasil mendapatkan sertifikasi atau setidaknya pengakuan pasar sebagai *Green Craft* atau kerajinan hijau. Label ini ternyata memiliki nilai jual yang sangat tinggi, terutama di pameran pameran internasional yang dihadiri oleh pembeli dari Eropa dan Amerika Utara. Bagi segmen pasar ini, narasi tentang pelestarian hutan Kalimantan dan upaya daur ulang limbah memiliki nilai emosional dan etis yang membuat mereka bersedia membayar harga premium (*willingness to pay*).

Dalam kerangka teoritis *Resource Based View* atau RBV, inovasi material yang dilakukan UMKM Y telah berhasil mentransformasi sumber daya yang awalnya dianggap rendah nilainya (limbah dan bambu) menjadi kapabilitas yang *Valuable* atau berharga. Kemampuan untuk mengolah material alternatif ini juga menjadi sumber daya yang *Rare* atau langka karena belum banyak pengrajin yang menguasai teknik laminasi bambu dengan standar kualitas ekspor. Dengan demikian, inovasi material ini tidak hanya menyelamatkan UMKM dari krisis bahan baku, tetapi juga meningkatkan posisi tawar mereka dalam negosiasi harga global.

Temuan mengenai praktik inovasi produk ini memberikan gambaran komprehensif bahwa UMKM kerajinan di Kalimantan Timur sedang berada dalam fase metamorfosis. Mereka tidak lagi dapat dikategorikan sebagai entitas bisnis tradisional yang statis. Melalui penerapan *customer co creation* dalam desain dan adopsi material berkelanjutan dalam produksi, mereka menunjukkan kapasitas adaptasi yang luar biasa. Inovasi desain berbasis fungsi ganda menjawab kebutuhan praktis konsumen modern akan efisiensi ruang, sementara inovasi material berbasis keberlanjutan menjawab kebutuhan etis konsumen global akan pelestarian lingkungan. Kedua pilar inovasi ini berjalan beriringan dan saling menguatkan, menciptakan proposisi nilai yang unik yang sulit ditiru oleh pesaing dari daerah lain. Hal ini menegaskan bahwa masa depan industri kerajinan di Kalimantan Timur terletak pada keseimbangan harmonis antara mempertahankan identitas budaya lokal dan merangkul teknologi serta pola pikir manajemen modern yang terbuka dan berkelanjutan.

Analisis tematik yang mendalam dalam penelitian ini menghasilkan temuan yang sangat kuat mengindikasikan bahwa terdapat hubungan mediasi yang krusial antara intensitas inovasi produk dan peningkatan kinerja pemasaran UMKM kerajinan di Kalimantan Timur. Secara saintifik terbukti bahwa upaya keras yang bersifat internal atau intensitas inovasi produk yang tinggi dari pengrajin lokal tidak akan secara serta merta diterjemahkan menjadi kinerja pasar yang superior tanpa adanya praktik *open innovation*.

Mekanisme mediasi ini berfungsi sebagai katalis yang mengubah potensi produk unik lokal menjadi nilai jual global yang relevan.

Untuk memahami mengapa mediasi ini sangat vital perlu dilihat dari perspektif teori *Dynamic Capabilities* yang dikembangkan oleh Teece (2018). Teori ini menjelaskan bahwa perusahaan harus memiliki tiga kapabilitas utama yakni *sensing* atau kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman *seizing* atau kemampuan memanfaatkan peluang dan *transforming* atau kemampuan merekonfigurasi ulang organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi UMKM Kaltim memiliki kapabilitas *seizing* yang kuat karena mereka memiliki keterampilan mengukir dan menenun yang sangat baik. Namun kelemahan mendasar mereka terletak pada kapabilitas *sensing*. Lingkungan bisnis UMKM kerajinan yang terisolasi secara geografis dan terfokus pada tradisi menyebabkan mereka seringkali kekurangan pengetahuan mendalam mengenai tren global selera desain terkini preferensi material ramah lingkungan dan standar kualitas internasional.

*Open innovation* adalah jawaban manajerial yang secara praktis mengisi celah *sensing* ini. Konsep ini yang diajukan oleh Chesbrough (2003) bukanlah sekadar kolaborasi tetapi sebuah proses sistematis untuk memanfaatkan ide ide eksternal yang melintasi batas batas perusahaan. Bagi UMKM yang memiliki sumber daya terbatas *open innovation* diwujudkan melalui kolaborasi dengan desainer luar negeri partisipasi aktif dalam *buyer focus group* yang diselenggarakan oleh agen ekspor atau pemanfaatan platform digital untuk mendapatkan masukan desain secara massal. Dalam sudut pandang ini *open innovation* memungkinkan UMKM kerajinan Kaltim untuk mengakses pengetahuan yang tidak mungkin mereka kembangkan secara internal. Pengetahuan eksternal ini meliputi informasi mengenai palet warna yang sedang populer di pasar Eropa persyaratan fungsional untuk perabotan di Asia Timur atau bahkan regulasi terkait keberlanjutan material di Australia.

Ketika UMKM secara proaktif melakukan *open innovation* mereka secara otomatis meningkatkan *absorptive capacity* atau kapasitas penyerapan mereka. Gligor dan Gligor (2022) dengan tegas menyatakan bahwa investasi pada *absorptive capacity* adalah prasyarat untuk mengubah pengetahuan eksternal menjadi keunggulan bersaing. *Absorptive capacity* bukan sekadar menerima informasi tetapi melibatkan empat sub proses penting: akuisisi kemampuan mengenali dan memperoleh pengetahuan eksternal asimilasi kemampuan memahami dan mencerna pengetahuan transformasi kemampuan mengubah pengetahuan menjadi desain atau proses baru dan eksploitasi kemampuan menerapkan pengetahuan tersebut ke pasar.

UMKM yang sukses dalam penelitian ini menunjukkan kemampuan akuisisi yang baik dengan menjalin hubungan personal dengan *buyer* luar negeri yang berfungsi sebagai agen *sensing*. Mereka kemudian berhasil melakukan asimilasi dengan membandingkan permintaan *buyer* tersebut dengan kapabilitas produksi mereka. Proses transformasi terjadi ketika pengrajin lokal dengan keterampilan tradisional mereka berhasil mengadaptasi permintaan desain modern tersebut misalnya mengubah motif etnik Dayak menjadi pola geometris minimalis yang disukai pasar Eropa. Akhirnya proses eksploitasi terealisasi ketika produk inovatif tersebut berhasil diluncurkan ke pasar ekspor. Mekanisme ini menjelaskan mengapa produk inovatif mereka menjadi relevan atau memiliki *market responsiveness* yang tinggi bukan sekadar unik secara lokal. Unik secara lokal tidak menjamin kinerja pemasaran di tingkat global karena pasar internasional menuntut utilitas dan kesesuaian tren. Dengan menyerap pengetahuan eksternal produk inovatif UMKM Kaltim yang awalnya hanya mengangkat nilai budaya kini juga menjawab kebutuhan praktis dan estetika konsumen global. *Open innovation* mengubah produk kerajinan dari sekadar komoditas budaya menjadi solusi desain interior yang kompetitif secara internasional. Ini adalah esensi dari peran mediasi *open innovation* dalam mencapai kinerja pemasaran yang berkelanjutan.

Inovasi produk yang didorong oleh *open innovation* terbukti memiliki dampak signifikan dan terukur pada dimensi kinerja pemasaran non finansial yang merupakan indikator kesehatan bisnis yang lebih valid dalam jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan yang jelas pada dua aspek kunci yakni *brand equity* dan *market penetration*. Pertama adalah peningkatan Brand Equity atau ekuitas merek. Ekuitas merek menurut Aaker (1991) terdiri dari kesadaran merek asosiasi merek persepsi kualitas dan loyalitas merek. Inovasi produk berbasis *open innovation* berkontribusi kuat pada penguatan dua komponen utamanya: persepsi kualitas dan asosiasi merek. Kasus UMKM Y yang menerapkan *sustainable design* dengan mengganti kayu ulin dengan bambu laminasi adalah contoh konkret. Keputusan ini yang lahir dari *sensing* tren etika global melalui *open innovation* memosisikan merek UMKM Y sebagai merek yang memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Secara ilmiah di pasar global asosiasi merek dengan nilai nilai etika dan keberlanjutan diterjemahkan langsung menjadi persepsi kualitas dan *willingness to pay* yang lebih tinggi. Lee dan Wang (2022) mengonfirmasi bahwa inovasi berkelanjutan secara positif dan signifikan terkait dengan reputasi merek. Merek UMKM Y tidak lagi hanya menjual produk tetapi menjual cerita tentang konservasi dan daur ulang. Hal ini

menarik perhatian media internasional dan *rating* yang lebih tinggi di platform *e commerce* ekspor. Kenaikan *brand equity* ini merupakan prasyarat strategis yang ditekankan oleh Hult et al (2019) bagi peningkatan harga jual dan margin keuntungan di masa depan. *Brand equity* yang kuat bertindak sebagai benteng pertahanan terhadap persaingan harga dan memupuk loyalitas pelanggan jangka panjang.

Kedua adalah peningkatan Market Penetration atau penetrasi pasar. Kinerja non finansial ini diukur dari seberapa jauh UMKM mampu menjangkau pasar baru di luar pasar tradisionalnya. Inovasi produk yang dimediasi oleh *open innovation* secara langsung membuka akses ke saluran pemasaran yang sebelumnya tidak terjangkau oleh UMKM Kaltim. Ketika UMKM X menciptakan produk anyaman multifungsi berdasarkan masukan *buyer* Australia mereka secara otomatis mendapatkan jalan masuk ke pasar Australia.

Kolaborasi ide eksternal ini seringkali juga diikuti dengan akses ke jaringan distribusi pengetahuan yang bersifat *intangible*. Misalnya *buyer* dari luar negeri yang memberikan masukan desain seringkali juga menjadi *gatekeeper* yang menghubungkan UMKM dengan *online B2B platform* Eropa atau jaringan ritel spesialisasi yang memiliki standar masuk sangat tinggi. Jaringan ini merupakan saluran pemasaran yang tidak dapat dibeli dengan modal atau mesin (*tangible resources*) melainkan hanya dapat diperoleh melalui pertukaran pengetahuan yang kredibel (*intangible resources*). Ekspansi jangkauan pasar yang masif ini merupakan tolok ukur kinerja pemasaran non finansial yang paling nyata dalam menunjukkan kemampuan UMKM untuk bersaing di level internasional.

Perbandingan temuan penelitian ini dengan studi sebelumnya seperti Gligor dan Gligor (2022) secara tegas memperkuat argumen teoretis bahwa bagi UMKM yang beroperasi di lingkungan dinamis keunggulan kompetitif utamanya tidak terletak pada sumber daya *tangible* seperti mesin modal fisik atau stok bahan baku. Studi Gligor dan Gligor (2022) yang berfokus pada dinamika kapabilitas dalam rantai pasok juga menyimpulkan hal serupa. Dalam sudut pandang UMKM kerajinan Kalimantan Timur yang memiliki keterbatasan modal fisik dan menghadapi kenaikan biaya bahan baku *tangible resources* menjadi sumber ketidakpastian. Namun sumber daya *intangible* seperti pengetahuan jaringan *absorptive capacity* dan *brand equity* terbukti menjadi penentu utama resiliensi dan pertumbuhan. Inovasi produk yang didasarkan pada *open innovation* adalah proses mentransformasi sumber daya *intangible* ini menjadi produk nyata.

Berdasarkan hal tersebut maka pemahaman manajerial yang benar adalah bahwa investasi terbesar UMKM seharusnya bukan pada pembelian mesin mahal melainkan pada peningkatan kapabilitas *sensing* dan *absorptive capacity* melalui perluasan jaringan kolaborasi desain dan penguatan literasi digital. Inovasi produk yang berhasil bukan sekadar menambah fitur tetapi secara strategis membangun nilai *intangible* yang sulit ditiru VRIN dalam kerangka RBV yang kemudian berimplikasi pada kinerja pemasaran non finansial jangka panjang. Inovasi yang dimediasi oleh *open innovation* mengaktifkan seluruh rantai nilai dari kapabilitas *sensing* hingga penguatan *brand equity* membuktikan bahwa bagi UMKM Kaltim model manajemen yang paling efektif adalah model yang terbuka fleksibel dan berbasis pengetahuan. Ini adalah kunci bagi UMKM lokal untuk bertransisi dari sekadar pengrajin lokal menjadi aktor ekonomi kreatif global yang kompetitif. Konsep ini menyediakan dasar yang kuat bagi rekomendasi kebijakan yang menekankan pada pembangunan ekosistem pengetahuan dan kolaborasi alih alih hanya berfokus pada subsidi modal atau peralatan fisik.

## CONCLUSION

Berdasarkan analisis mendalam terhadap data empiris yang diperoleh dari lapangan penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang menjawab secara tuntas permasalahan penelitian mengenai strategi inovasi dan dampaknya terhadap kinerja pemasaran UMKM kerajinan di Kalimantan Timur. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa lanskap manajerial UMKM kerajinan sedang mengalami transformasi fundamental dalam praktik inovasi produknya. Strategi inovasi yang sebelumnya didominasi oleh pendekatan internal driven yang sangat bergantung pada intuisi subjektif pengrajin kini telah bergeser secara signifikan menuju model external driven. Perubahan paradigma ini ditandai dengan adopsi mekanisme customer co creation dan inovasi material berkelanjutan sebagai dua pilar utama pengembangan produk. Pelaku usaha tidak lagi memosisikan diri sebagai seniman tunggal melainkan sebagai kolaborator yang responsif terhadap sinyal pasar. Mereka secara aktif mengintegrasikan suara konsumen ke dalam proses desain dan merespons tuntutan global akan kelestarian lingkungan dengan mengganti bahan baku langka seperti kayu ulin dengan material alternatif yang lebih ramah lingkungan. Hal ini membuktikan bahwa keberlanjutan bisnis kerajinan lokal sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap preferensi eksternal tanpa meninggalkan akar budaya yang menjadi identitas mereka.

Selanjutnya penelitian ini juga menyimpulkan peran krusial Open Innovation dalam arsitektur bisnis UMKM. Analisis membuktikan bahwa Open Innovation berfungsi lebih dari sekadar strategi tambahan melainkan bertindak sebagai kapabilitas dinamis dan mediator kritis yang menjembatani kesenjangan antara potensi produk lokal dengan kinerja pasar global. Inovasi produk semata tidak cukup untuk mendongkrak kinerja jika tidak dimediasi oleh keterbukaan terhadap arus pengetahuan luar. Open Innovation memungkinkan UMKM untuk mengkonversi ide produk unik menjadi peningkatan kinerja pemasaran non finansial yang nyata khususnya melalui penguatan brand equity dan perluasan jangkauan pasar internasional. Temuan ini juga menggarisbawahi bahwa tingkat absorptive capacity atau kemampuan menyerap pengetahuan baru merupakan determinan utama yang membedakan UMKM yang resilien dengan yang stagnan. UMKM yang memiliki kapasitas penyerapan tinggi mampu mengasimilasi tren desain global dan standar kualitas internasional dengan cepat sehingga produk mereka memiliki relevansi pasar yang tinggi dan daya saing yang berkelanjutan di tengah kompetisi yang ketat.

Bertolak dari kesimpulan tersebut penelitian ini merumuskan sejumlah saran strategis guna memperkuat ekosistem UMKM kerajinan di masa depan. Bagi para pelaku UMKM disarankan untuk segera melakukan formalisasi proses knowledge management di dalam organisasi mereka. Pengetahuan mengenai tren pasar preferensi pembeli dan teknik produksi inovatif tidak boleh lagi hanya tersimpan secara tacit di kepala pemilik tetapi harus didokumentasikan dan dibagikan. Selain itu pembentukan community of practice atau komunitas praktisi sangat mendesak untuk dilakukan sebagai wadah pertukaran ide inovasi secara terstruktur. Melalui komunitas ini para pengrajin dapat saling belajar memecahkan masalah teknis dan berbagi akses pasar sehingga tercipta kecerdasan kolektif yang memperkuat daya tawar industri kerajinan lokal.

Sementara itu bagi pemangku kebijakan yakni Pemerintah Daerah dan kalangan akademisi penelitian ini merekomendasikan perlunya intervensi yang lebih terarah pada aspek aspek intangible. Program bantuan tidak lagi cukup hanya berfokus pada pemberian modal kerja atau alat produksi fisik. Diperlukan program pendampingan intensif yang fokus pada fasilitasi kemitraan desain yang menghubungkan desainer lokal dengan desainer atau mentor internasional. Kolaborasi semacam ini akan mempercepat transfer pengetahuan dan peningkatan kualitas desain produk. Selain itu pemerintah perlu memfasilitasi proses sertifikasi green product bagi produk produk inovatif yang telah menggunakan material berkelanjutan. Sertifikasi ini merupakan instrumen vital untuk

melegitimasi klaim keberlanjutan produk di mata pembeli global yang pada akhirnya akan memaksimalkan potensi pasar ekspor dan meningkatkan nilai tambah ekonomi kreatif daerah.

## REFERENCES

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2021). ENVIRONMENTAL INNOVATION IN THE FINANCIAL INDUSTRY: DOES TOP MANAGEMENT TEAM'S PRO-ENVIRONMENTAL ATTITUDE MATTER? *Business Strategy and the Environment*, 30(6), 2828–2840.
- Barney, J. B. (1991). FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chesbrough, H. (2003). OPEN INNOVATION: THE NEW IMPERATIVE FOR CREATING AND PROFITING FROM TECHNOLOGY. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2018). TOWARDS A THEORY OF OPEN INNOVATION: THREE CORE PROCESS ARCHETYPES. *R&D Management*, 48(4), 578-591
- Gligor, D., & Gligor, M. (2022). THE ROLE OF SUPPLY CHAIN AGILITY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN FIRM PERFORMANCE: A DYNAMIC CAPABILITIES VIEW. *Journal of Business Research*, 141, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.085>
- Hult, G. T. M., Sharma, P., & Pervan, S. (2019). MARKET ORIENTATION AND PERFORMANCE IN EMERGING MARKETS: A META-ANALYSIS. *Journal of International Marketing*, 27(4), 1–17.
- Hult, G. T. M., Sharma, P., Morgeson, F. V., & Zhang, Y. (2019). ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF CUSTOMER SATISFACTION: DO THEY DIFFER ACROSS ONLINE AND OFFLINE PURCHASES? *Journal of Retailing*, 95(1), 10–23.
- Lee, D. Y., & Wang, Y. (2022). SUSTAINABLE PRODUCT INNOVATION AND BRAND REPUTATION: THE MODERATING ROLE OF FIRM SIZE. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1201–1215.

- Teece, D. J. (2018). BUSINESS MODELS AND DYNAMIC CAPABILITIES. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Walsh, G., Schaarschmidt, M., & Ivens, S. (2020). MARKETS FOR HERITAGE PRODUCTS: THE ROLE OF AUTHENTICITY AND PRICE. *Journal of Business Research*, 117, 365–374.
- Wernerfelt, B. (1984). A RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.