

**ENERGIZING PROFESIONAL NETWORKS BERBASIS
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN MENUJU KINERJA
PEMASARAN**

Disertasi



Sisno Riyoko
NIM. 1040170017

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2021**

**ENERGIZING PROFESIONAL NETWORKS BERBASIS
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN MENUJU KINERJA
PEMASARAN**

Disusun oleh

Sisno Riyoko

NIM. 1040170017

Semarang, Desember 2020

Telah Disetujui untuk dilaksanakan oleh

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIDN. 0608026502

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIDN. 0608026502

Dr. Hendar, SE, M.Si
NIDN. 0602016301

ABSTRACT

This study aims to build a conceptual model of a gap in the literature between entrepreneurial orientation and marketing performance with the new concept of energizing professional networks. A model with empirical testing is presented with proactive variables, risk taking and innovativeness that encourage increased marketing performance. Respondents of this study are managers or owners of Fashion SMEs in the Central Java region. A total of 500 questionnaires were distributed and 375 questionnaires were collected. Then a selection process was carried out for the returned questionnaires. The results of this selection were obtained from 375, 50 cases were damaged, did not meet the requirements because the data were incompletely filled in as many as 75 cases, so that those who met the requirements and were further processed were 250 samples. The analysis technique uses Structural Equation Modeling with AMOS. The results showed that proactive, risk taking and innovativeness had a significant effect on energizing professional networks, and *energizing professional networks* had a significant effect on marketing performance. This study also shows that *energizing professional networks* mediates the relationship between *proactive, risk taking, innovativeness* and marketing performance. Of the ten hypotheses proposed, all are accepted, so that *energizing professional networks* can be implemented to improve marketing performance and contribute to the development of dynamic marketing capabilities theory, especially in the field of fashion marketing strategy.

Keywords: *proactive, risk taking, innovativeness energizing professional networks, marketing performance.*

INTISARI

Usaha Kecil dan Menengah bidang *Fashion* merupakan issue yang sangat menarik untuk diteliti, karena UKM *Fashion* ini telah memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi negara dan keberadaanya menyebar hampir merata diseluruh daerah di Jawa Tengah. Namun demikian UKM *Fashion* masih memiliki banyak permasalahan yang dihadapi sehingga kinerja pemasarannya belum optimal. Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa oientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking, innovativeness*) dapat mempengaruhi kinerja pemasaran (Hu Xuhuali, *et al*, 2018; Alex, Anitesinya, *et al*, 2015). Sedangkan peneliti yang lain menemukan bahwa oientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking, innovativeness*) tidak mempengaruhi kinerja pemasaran (Matchaba, *et al*, 2014; Bobohene, *et al*, 2012). Berdasar penelitian terhdalu tersebut terdapat ketidaksinkronan peran orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Oleh karena itu permasalahan dalam penelitian disertasi ini adalah : (1) Bagaimana *energizing profesional networks* mampu meningkatkan kinerja pemasaran?; (2) Bagaimana orientasi kewirausahaan (*proactive, rik taking, innovativeness*) mampu meningkatkan *energizing profesional networks*?; (3) Bagaimana orientasi kewirausahaan (*proactive, rik taking, innovativeness*) mampu meningkatkan kinerja pemasaran?; (4) Bagaimana *energizing profesional networks* memediasi hubungan orientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking, innovativeness*) terhadap kinerja pemasaran?

Lokasi studi ini ditentukan secara *purposive sampling* di delapan Kabupaten yang memiliki potensi UKM *Fashion* berkembang, yaitu Kabupaten Semarang, Pekalongan, Pati, Kudus, Jepara, Surakarta, Sukoharja dan Rembang. Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah pengelola atau pemilik UKM *Fashion* di Propinsi Jawa Tengah. Adapun jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 250 responden, dengan metode pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* artinya pengambilan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yaitu UKM *Fashion* telah minimal beroperasi 3 tahun. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 5 (lima) variabel yaitu *proactive* (X1), *risk taking* (X2), *innovativeness* (X3), *energizing profesional networks* (Y1) dan kinerja pemasaran (Y2). Tiap variabel disusun oleh sejumlah indikator yang didasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Data dianalisis dengan menggunakan the *Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software AMOS 21.

Hasil pengujian full model persamaan structural menunjukkan Goodness-of-Fit indeks yang baik karena menghasilkan criteria sesuai dengan yang dianjurkan SEM. Nilai χ^2 107.809 yang tidak signifikan pada $\alpha = 0.05$, indeks GFI 0.960, AGFI 0.944, TLI 0.965, CFI 0.972 yang sama atau melebihi 0.90 dan kriteria lain seperti RMSEA 0.017 yang kurang dari 0.08, CMIM/DF 1.100 yang kurang dari 2, dan nilai Hoetler 01 (414) yang melebihi jumlah sampel (225) sudah sesuai dengan criteria yang direkomendasikan dalam SEM. Hal ini menunjukkan model yang direkomendasikan adalah fit atau memiliki kelayakan untuk menguji keterkaitan antar variabel.

Selanjutnya hasil uji efek langsung pengaruh positif yang signifikan antara *Proactive* terhadap *energizing profesional networks* (Std $\beta = 0.433$, c.r = 5.819, p-

value < 0.00), *Risk taking* terhadap *energizing profesional networks* (Std β = 0.236, c.r = 3.595, p-value < 0.00), *Innovativeness* terhadap *energizing profesional networks* (Std β = 0.279, c.r = 4.435, p-value < 0.00), *Proactive* terhadap Kinerja pemasaran (Std β = 0.189, c.r = 2.196, p-value < 0.028), *Risk taking* terhadap Kinerja pemasaran (Std β = 0.202, c.r = 2.825, p < 0.005), *Innovativeness* terhadap Kinerja pemasaran (Std β = 0.181, c.r = 2.638, p < 0.008), *energizing profesional networks* terhadap Kinerja pemasaran (Std β = 0.326, c.r = 3.635, p < 0.000). Hal ini menunjukkan hipotesis H1, H2, H3, H4, H5, H6 dan H7 diterima.

Dalam hal implikasi praktis, hasil kami menunjukkan bahwa *energizing profesional networks* adalah pendekatan penting untuk memfasilitasi kinerja pemasaran. Diakui secara luas bahwa kinerja pemasaran memainkan peran penting dalam perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, manajer atau pemilik UKM *Fashion* disarankan untuk secara sadar menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan atau membangun komitmen koordinasi, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan komunikasi internal sehingga kinerja pemasaran dapat meningkat.

Kedua, efek *proactive* pada *energizing profesional networks* menunjukkan bahwa *entrepreneur* harus memfokuskan upaya pada perubahan pasar yang bergejolak. Dengan demikian, *entrepreneur* harus memperhatikan perubahan lingkungan eksternal dan merespon dengan cepat. Selain itu, dengan menghubungkan orientasi kewirausahaan dengan kinerja organisasi dapat menciptakan iklim yang mendukung untuk mendorong perusahaan lebih memiliki keunggulan. Oleh karena itu, terutama di perusahaan yang lebih besar, *entrepreneur* perlu menyadari pentingnya orientasi kewirausahaan yang tinggi dalam menstimulasi *energizing profesional networks*. Ketiga, temuan penelitian memberikan beberapa implikasi khusus untuk *entrepreneur* di perusahaan yang lebih kecil. Perusahaan yang lebih kecil menunjukkan hubungan positif yang lebih kuat antara *proactive*, *risk taking*, *innovativeness* dan *energizing profesional networks* daripada perusahaan yang lebih besar.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah S.W.T yang maha kuasa yang telah memberikan berbagai anugrah. terselesainya penelitian Disertasi ini adalah wujud anugrahNya. Oleh karena itu pula pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :

Dr. H. Sa'dullah Assa'idi, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara beserta Wakil-wakil Rektor yang telah memberikan ijin, fasilitas dan motivasi untuk menyelesaikan studi S3 ini.

Drs. Bedjo Santosa MT., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar dan menyelesaikan studi S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen.

Prof. Olivia Fachrunisa, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan selaku dosen pengampu mata kuliah selama belajar S3, telah memberikan arahan, diskusi, petunjuk dan motivasi kepada penulis untuk dapat menyelesaikan S3 ini.

Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen dan Dr. Nur Hidayati, SE. M.Si selaku Sekretaris Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Semarang yang telah memberikan dukungan fasilitas dan tidak kenal lelah mengingatkan untuk segera menyelesaikan studi S3.

Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si dan Dr. Hendar, SE. M.Si selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran dan keteladanan.

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si, Ph.D, Prof. Dr. Hj. Wuryanti, MM, Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati, MM, Dr. H. Asyhari, SE. MM, yang telah berkenan menguji, memberikan ulasan yang komprehensif dan menyampaikan pandangan yang cermat sehingga sangat berharga untuk kesempurnaan disertasi ini.

Ratna Rostika, SE. MAC, Ph.D, selaku penguji eksternal. Terima kasih atas pertanyaan-pertanyaan kritis dan saran yang membangun.

Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan I,II,III Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan Disertasi ini.

Semarang, Mei 2021

Penyusun



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstract.....	iii
Intisari	iv
Kata Pengantar	vi
Daftar isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar lampiran	xiv
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1.Latar Belakang Masalah	2
1.2.Rumusan Masalah.....	9
1.3.Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	 11
2.1. Theory Dynamic Marketing Capabilities	12
2.2. Theory Goal Achievement	16
2.3. Model Teoretikal Dasar	21
2.4. Kinerja Organisasi	32
2.5. Model Empirik Penelitian	37
2.5.1. Kinerja Pemasaran	37
2.5.2. Orientasi Kewirausahaan.....	39
2.5.3. Orientasi Kewirausahaan dan Energizing profesional networks	43
2.5.4. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Pemasaran	49
2.5.5. Orientasi Kewirausahaan Energizing profesional Networks	

Kinerja pemasaran.....	54
BAB III. METODE PENELITIAN	58
3.1. Jenis Penelitian	58
3.2. Pengukuran Variabel	59
3.3. Sumber Data	60
3.4. Metode Pengumpulan data	61
3.5. Populasi dan Sampel	61
3.6. Teknik Analisis Data	63
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
4.1. Identitas Responden	74
4.2. Deskripsi Variabel	78
4.3. Uji Asumsi Klasik.....	91
4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Data	93
4.5. Analisis Faktor Konfirmatori	96
4.6. Pengujian Hipotesis	100
4.7. Pengaruh Langsung, Tak langsung dan Total	114
4.8. Peran Mediasi Energizing Profesional Networks.....	116
BAB V. KESIMPULAN	126
5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah	126
5.2. Kesimpulan Hipotesis	127
BAB VI. IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	132
6.1. Implikasi Teori	132
6.2. Implikasi Manajerial	136

6.3. Keterbatasan Penelitian	139
6.4. Agenda Penelitian Mendatang	140
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN.....	161



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Ikhtisar Research Gap Signifikansi	
Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja.....	4
Tabel 1.2. Ikhtisar Research Gap non Signifikan Orientasi kewirausahaan	
dan Kinerja	5
Tabel 1.3. Kontribusi Nilai Tambah Usaha Skala Kecil dan Usaha Besar	6
Tabel 2.1. Integrasi indikator Energizing Profesional Networks.....	23
Tabel 2.2. State of the Arts Energizing Profesional Networks dan Kinerja	38
Tabel 2.3. State of the Arts Proactive dan Energizing Profesional Networks. ...	45
Tabel 2.4. State of the Arts risk taking dan Energizing Profesional Networks.	46
Tabel 2.5. State of the Arts Innovativeness dan Energizing Profesional	
Networks	48
Tabel 2.6. State of the Arts Proactive dan Kinerja Pemasaran	50
Tabel 2.7. State of the Arts Risk taking dan Kinerja Pemasaran.	51
Tabel 2.8. State of the Arts Innovativeness dan Kinerja Pemasaran.....	53
Tabel 3.1. Pengukuran Variabel	59
Tabel 3.2. Distribusi sampel	63
Tabel 3.3. Goodness of fit Index	71
Tabel 4.1. Umur Responden.....	74
Tabel 4.2. Status Kepemilikan Usaha	75
Tabel 4.3. Jenis Kelamin.	75
Tabel 4.4. Masa Kerja	76
Tabel 4.5. Pendidikan terakhir responden	77
Tabel 4.6. Lama Beroperasi Usaha	78
Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Kinerja Pemasaran	80
Tabel 4.8. Deskriptif Kinerja Pemasaran	81
Tabel 4.9. Statistik Deskriptif Energizing Profesional Networks	82
Tabel 4.10 Deskriptif Energizing Profesional Networks	83

Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Proactive	85
Tabel 4.12 Deskriptif Proactive	86
Tabel 4.13 Statistik Deskriptif Risk taking	87
Tabel 4.14 Deskriptif Risk taking	88
Tabel 4.15 Statistik Deskriptif Innovativeness	89
Tabel 4.16 Deskriptif Innovativeness	90
Tabel 4.17 Uji Normalitas Data	91
Tabel 4.18 Uji Outlier AMOS	93
Tabel 4.19 Uji Reliabilitas dan Variance Extract	95
Tabel 4.20 Standardized Regretion Weight	96
Tabel 4.21 Standardized Regresion Weight	98
Tabel 4.22 Standardized Regresion Weight Energizing profesional networks ..	99
Tabel 4.23 Indek Pengujian Kelayakan Structural Equation Model Energizing Profesional Networks	100
Tebel 4.24 Pengaruh langsung, tidak langsung dan total	115
Tabel 4.25 Uji Mediasi Proactive, energizing profesional networks kinerja Pemasaran	117
Tabel 4.26 Uji Mediasi Risk Taking, Energizing Profesional Networks Kinerja Pemasaran	117
Tabel 4.27 Uji Mediasi Innovativeness Energizing Profesional Networks Kinerja Pemasaran	118

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Alur Bab I	1
Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka	11
Gambar 2.2. Dynamic Marketing Capability teory dan dimensi human Capital dan Relational Marketing	16
Gambar 2.3. Achievement goal theory dimensi energizing	20
Cambar 2.4. Integrasi Dynamic Marketing Capabilities dan Goal Achievement Theory	21
Gambar 2.5. Proposisi Energizing profesional Networks	27
Gambar 2.6. Proposisi Orientasi kewirausahaan dan Energizing Profesional Networks	29
Gambar 2.7. Energizing Profesional Networks, Orientasi kewirausahaan dan Kinerja Pemasaran	31
Gambar 2.8. Model Teoritikal Dasar Energizing	32
Gambar 2.9. Model Empirik Penelitian	57
Gambar 3.1. Alur Bab III	58
Gambar 3.2. Struktur Equation Model Energizing	68
Gambar 4.1. Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan	73
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatory antar Variabel Eksogen	96
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatory antar Variabel Endogen	97
Gambar 4.4. Structur Equation Model	99
Gambar 4.5. Pengaruh Langsung Energizing Profesional Networks	115
Gambar 4.6. Sirkulasi Hubungsn Orientasi Kewirausahaan Energizing Profesional Networks dan Kinerja Pemasaran	125
Gambar 5.1. Piktografis Penutup	126
Gambar 6.1. Piktografis Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang	132

DAFTAR LAMPIRAN

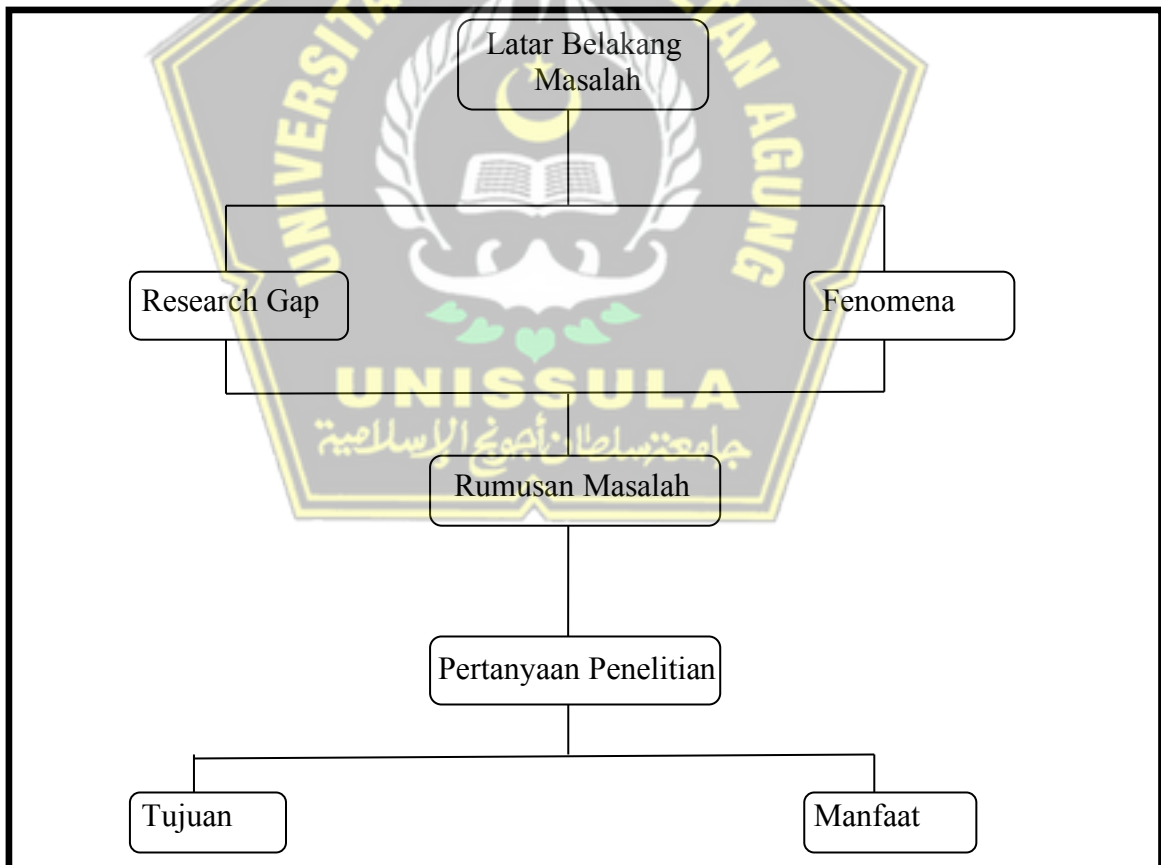
	Halaman
Lampiran 1. Daftar Kuesioner	157
Lampiran 2. Hasil olah data	164



BAB I

PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *reasearch gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yaitu tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur : keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti Gambar 1.1



Gambar 1.1 : Alur Bab Pendahuluan

1.1.Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi kajian tentang usaha kecil dan menengah merupakan issue yang menarik untuk diteliti. Usaha Kecil dan Menengah telah memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Keberadaan usaha kecil dan menengah termasuk industri *fashion* hampir merata diseluruh daerah di Jawa Tengah. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa industri *fashion* yang berada di Jawa Tengah saat ini perkembangannya sangat cepat, mengingat dunia *fashion* sangat dibutuhkan oleh konsumen.

Industri *fashion* merupakan industri yang memberikan gambaran tentang produk atau pasar dengan unsur gaya yang cenderung bertahan dalam jangka pendek (Christopher, *et al.*, 2004). Konsumen pada industri *fashion* memiliki kesadaran *fashion* yang cenderung *trend* cepat berubah dan sulit diprediksi, sehingga persaingan dalam industri ini telah bergeser dari persaingan harga dan kualitas menjadi persaingan yang berfokus pada unsur waktu.

Pada pasar *fashion* sebuah desain sangat mudah untuk ditiru, sehingga produksi hanya berlangsung selama produk *fashion* tersebut mencapai kesuksesan (Barnes, *et al.*, 2006; Barnes dan Lea-Greenwood, 2006). Faktor budaya memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan trend *fashion*, sehingga perusahaan akan sukses bila memiliki kemampuan untuk merespon perubahan yang cepat dalam trend fashion dan mewujudkannya ke dalam produk dan menjualnya di toko-toko dalam waktu yang singkat. Kecepatan *trend fashion* dan permintaan konsumen memiliki dampak yang jelas pada siklus pembelian produk *fashion* (Barnes dan Lea-Greenwood, 2006, 2010).

Oleh karena itu setiap *entrepreneur* dalam industri *fashion* termasuk pemilik dan manajer pada UKM *Fashion* sangat tepat untuk menerapkan orientasi kewirausahaan, karena dalam lingkungan yang sangat dinamis, penuh dengan persaingan, kinerja bisnis sangat tergantung pada *entrepreneur* yang memiliki kapabilitas inovasi, *proactive* dalam menghadapi peluang dan memiliki kemampuan mengambil resiko (Amin, 2015). Entrepreneur merupakan seseorang yang mampu menciptakan bisnis baru dengan mengambil resiko demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang yang signifikan dan mengintegrasikan sumber daya yang diperlukan (Zammerer, Thomas W., dan Scarborough, Norman, M.,1996). Hal ini dapat dijelaskan bahwa *entrepreneur* harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan kreatifitas dan menghasilkan ide-ide baru yang selalu dibutuhkan untuk meraih peluang pasar. Disamping itu *entrepreneur* harus mampu mencari peluang dan berani masuk ke pasar baru. Oleh karena itu orientasi kewirausahaan memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan suatu perusahaan (Carbo, A., 2012; Carton, 2004; Rauch *et al*, 2009). Sedangkan menurut (Zahra, S. dan Covin,J.,G. 1995; Wiklund dan Shepher, D., 2005) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki tingkat orientasi kewirausahaan yang tinggi akan mampu bersaing lebih baik. Selanjutnya UKM yang memiliki potensi yang lebih baik dapat meningkatkan kinerjanya.

A. Research Gap

Meskipun literatur *entrepreneurship* telah menjelaskan peran penting orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja, namun secara empiric

perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja bisnis UKM. Beberapa penelitian menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.1. sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Ikhtisar Research Gap
Signifikansi Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Pemasaran**

No	Peneliti	Hasil studi
1.	Tanaka (2010)	Orientasi kewirausahaan berhubungan positif dan signifikan dengan pertumbuhan penjualan
2.	Chrisman Chua persen & Barnet (2012)	Orientasi kewirausahaan memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan
3.	Hu Xuhuali, Adelaide, spio. Kwafi, Henry Asante Antwi (2018)	Orientasi kewirausahaan (<i>proactive, innovativeness, risk taking</i>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis
4.	Kraus et all (2010)	Orientasi kewirausahaan (<i>proactive, Innovativeness</i> memiliki hubungan yang positif dengan kinerja
5.	Matchaba hove, T.M & Vambe, A.K (2014)	Orientasi kewirausahaan (<i>proactive innovativeness</i> berhubungan positif dengan Keberhasilan Usaha.
6.	Muthee, M, Wangi & Ngugi. A.K (2014)	Orientasi Kewirausahaan (<i>innovativeness, risk taking, proactiveness</i>) berhubungan positif dengan pertumbuhan.
7.	Boohene, R, Marfo Yiadom E. &Yeboah, M.A (2012)	Orientasi kewirausahaan (<i>innovativeness, proactiveness</i> berhubungan positif terhadap profitabilitas.
8.	Alex Anitesinya Patrick Eshun and Any Afi Bonuedi (2015)	Dimensi kewirausahaan (<i>proactive, risk taking</i>) berhubungan positif dengan profitabilitas perusahaan.
9.	Matchaba Hove and Vambe (2014), Mutheem Wangi And Ngugi (2014) Karauglu et al (2013)	Penelitian ini menunjukan bahwa <i>risk taking</i> berhubungan positif dan signifikan terhadap profitabilitas.
10.	Syed Hussain Haider, Muza Ffar Azad, Minaa F. (2017)	Variabel <i>proactive, risk taking, innovativeness</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja bisnis UKM di Pakistan

Namun demikian ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, sebagaimana tertera dalam Tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1.2. Ikhtisar Research Gap
Non Signifikans Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja**

No	Peneliti	Hasil
1.	Hugles & Morgan (2007)	Orientasi kewirausahaan (<i>risk taking</i>) berhubungan negatif dengan kinerja, agresif kompetitif dan autonomi tidak berhubungan dengan kinerja.
2.	Frank, Kessler & Fink (2010), Morgan kuat (2003), Pauwe (2009)	Orientasi kewirausahaan berhubungan tidak signifikan dengan pengembangan bisnis.
3.	Matchaba Hove, T.M. & Vambe.A.K (2014)	Orientasi kewirausahaan (<i>risk taking</i>) tidak berhubungan positif dengan keberhasilan usaha.
4.	Boohene. R. Marfo Yiadom E. & Yeboah, M.A (2012)	Orientasi kewirausahaan (<i>risk taking</i>) tidak berhubungan dengan profitabilitas.
5.	Kaya and Agea (2009), and Cauthand (2009)	Orientasi kewirausahaan (<i>risk taking</i>) berhubungan negatif dengan profitabilitas
6.	Alex, Anlesinya, Patrick Eshun, Amy Afi Bonuedi (2015)	Orientasi kewirausahaan (keinovasian) tidak berhubungan dengan profitabilitas.
7.	I Ketut, Santra (2018)	Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh Terhadap kinerja pemasaran.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut ada perbedaan temuan dalam hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran. Perbedaan temuan pandangan dalam penelitian tersebut, menjadikan peluang untuk penelitian baru.

B. Fenomena Bisnis

Bukti empiric di atas didukung oleh fenomena bisnis *fashion* yang ada di Jawa Tengah. Meskipun berbagai pelatihan dan pengembangan jiwa kewirausahaan telah dilakukan dengan baik di Jawa Tengah, kenyatannya perkembangan bisnis *fashion* masih belum menunjukkan kegembiraan.

Pada era globalisasi saat ini peran Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menjadi sangat penting dalam kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Kontribusi terhadap nilai tambah industri kreatif (*fashion*) pada UKM skala usaha kecil dan UKM skala usaha besar di Jawa Tengah mengalami perkembangan selama tiga tahun terakhir seperti dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.3. Kontribusi nilai tambah UKM *Fashion* skala kecil dan UKM *Fashion* skala besar Jawa Tengah (000.000)

Jenis usaha	Tahun		
	2017	2018	2019
Usaha kecil	25.013,85	26.313,43	27.674,35
Usaha besar	60.456,00	113.886,00	159.505,00
Total	85.469,85	140.199,43	187.174,35

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Jawa Tengah, 2017,2018, 2019.

Berdasarkan Tabel 1.3 tersebut dapat dijelaskan bahwa kontribusi nilai tambah UKM *Fashion* skala kecil dan UKM *Fashion* skala besar yang ada di Jawa Tengah terdapat perbedaan yang signifikan. Usaha kecil *Fashion* setiap tahun mengalami peningkatan, namun peningkatannya tidak begitu signifikan yaitu tahun 2017 meningkat sebesar 1,23%, tahun 2018 naik sebesar 1,26% dan tahun 2019 naik sebesar 1,33%. Hal ini dapat dimaknai bahwa kontribusi nilai tambah UKM *Fashion* pada perekonomian negara sangat kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja UKM *Fashion* masih belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa ternyata masih banyak permasalahan yang sering dihadapi oleh Usaha Kecil dan Menengah bidang *Fashion*. Permasalahan yang mendasar di dalam pemasaran adalah bagaimana sebuah organisasi dapat mencapai kinerja pemasaran yang unggul dan mempertahankan pangsa pasar. Untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul, Usaha Kecil dan Menengah bidang *fashion* harus mampu memahami

dan mengimplementasikan orientasi kewirausahaan, karena orientasi kewirausahaan menjadi dasar yang kuat untuk menciptakan wirausaha yang tangguh.

Sedangkan untuk usaha *fashion* yang berskala besar juga mengalami peningkatan yang cukup besar jika dibandingkan dengan usaha *fashion* skala kecil. Usaha *Fashion* skala besar pada tahun 2017 meningkat sebesar 11,36%, tahun 2018 naik sebesar 53,43% dan tahun 2019 meningkat sebesar 45,62%. Kontribusi usaha *fashion* skala besar dalam perekonomian sangat besar karena usaha besar memiliki modal, sumber daya manusia yang unggul, manajemen yang baik.

Berdasarkan data dari Komenkop dan UKM diatas kontribusi UKM yang besar secara agregat belum menentukan baiknya kinerja UKM di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh kemampuan orientasi kewirausahaan yang rendah terutama dalam melakukan inovasi, kurangnya tingkat keahlian dalam menghadapi persoalan organisasi dan manajemen, kurangnya *network* pemasaran, terbatasnya aspek informasi, aspek pasar, sehingga menyebabkan kinerja pemasaran belum optimal (Tambunan *et al*, 2011).

Untuk menjembatani adanya *research gap* dan *fenomena bisnis fashion* tersebut, penelitian ini mencoba menawarkan konsep baru yaitu *energizing profesional networks* sebagai variabel solusi yang menghubungkan antara *proactive*, *risk taking*, *innovativeness* dan kinerja pemasaran. *Energizing profesional networks* merupakan konsep baru yang dikembangkan dari hasil sintesa *dynamic marketing capabilities theory* dan *goal achievement theory*.

Konsep baru yang dikembangkan ini sejalan dengan perkembangan UKM industri *fashion* Jawa Tengah yang berkembang sangat pesat, namun kinerja bisnis masih belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran masyarakat akan *fashion* yang sudah mengarah pada pemenuhan gaya hidup dalam berbusana. Produk *fashion* yang tersebar di pasar sangat beragam dengan banyak pilihan baik kualitas maupun harga sehingga masyarakat pengguna *fashion* memiliki banyak pilihan sesuai dengan yang dibutuhkan. Oleh karena itu pemilik UKM *Fashion* harus memiliki keunggulan yang berbeda. Keunggulan yang dimaksud bukan bagaimana menciptakan produk baru tetapi bagaimana membangun *profesional networks*. *Profesional networks* dapat diartikan kemampuan yang harus dimiliki oleh *entrepreneur* yang berupa koordinasi, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan, berkomunikasi internal. Untuk dapat menguatkan *profesional networks* tersebut, maka pemilik UKM *Fashion* memerlukan sebuah energi yang dapat diwujudkan sebagai komitmen atau istiqomah. Oleh karena itu *energizing profesional networks* (EPN) sebagai sebuah nilai yang menunjukkan keunggulan posisional yang dibangun untuk meningkatkan kinerja bisnis UKM.

Entrepreneur yang memiliki karakteristik *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* dapat mempengaruhi *energizing profesional networks* dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Selain itu *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* secara langsung berpengaruh pada kinerja pemasaran. *Entrepreneur* yang memiliki sikap istiqomah, amanah dan penuh dengan keteguhan akan mampu melakukan *networks* secara baik dengan pelanggan. Sikap

entrepreneur yang demikian akan membawa dampak pada peningkatan kinerja bisnis.

Seorang *entrepreneur* merupakan orang yang trampil memanfaatkan peluang dalam mengembangkan bisnisnya dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup. Dalam syari'ah Islam, nilai-nilai dan semangat syari'ah dapat sangat membantu dalam menanamkan kualitas dinamika pada para pengikutnya (Solaiman dan Hillaly, 1997). Islam mendorong manusia untuk mencapai ketentuan Allah (rizq) melalui upaya terbaik. Bahkan pengembangan industri *fashion* yang melayani kebutuhan rakyat diperlakukan sebagai kewajiban agama. Jadi, seorang individu dapat memulai dan mengelola segala jenis bisnis perusahaan dalam batas-batas syari'ah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yaitu *research gap* dan fenomena bisnis yang ada di UKM *Fashion* Propinsi Jawa Tengah, maka masalah dalam penelitian ini adalah “ada *kontradiksi* dalam peran orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis UKM”. Karena itu, rumusan masalah dalam studi ini adalah ***Bagaimana model pengembangan energizing profesional networks berbasis orientasi kewirausahaan menuju kinerja pemasaran UKM Fashion di Provinsi Jawa Tengah dengan pendekatan Dynamic Marketing Capabilities.***

Selanjutnya rumusan masalah tersebut kemudian dijelaskan lebih lanjut dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Bagaimana *energizing profesional networks* mampu meningkatkan kinerja pemasaran?

- 2) Bagaimana orientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking dan innovativeness*) mampu meningkatkan *energizing profesional networks*?
- 3) Bagaimana orientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking dan innovativeness*) mampu meningkatkan kinerja pemasaran?
- 4) Bagaimana *energizing profesional networks* memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking dan innovativeness*) terhadap kinerja pemasaran?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru *energizing profesional network*. Konsep *energizing profesional network* ini diharapkan dapat memicu peningkatan kinerja pemasaran dan sebagai mediasi hubungan orientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking dan innovativeness*) terhadap kinerja pemasaran.

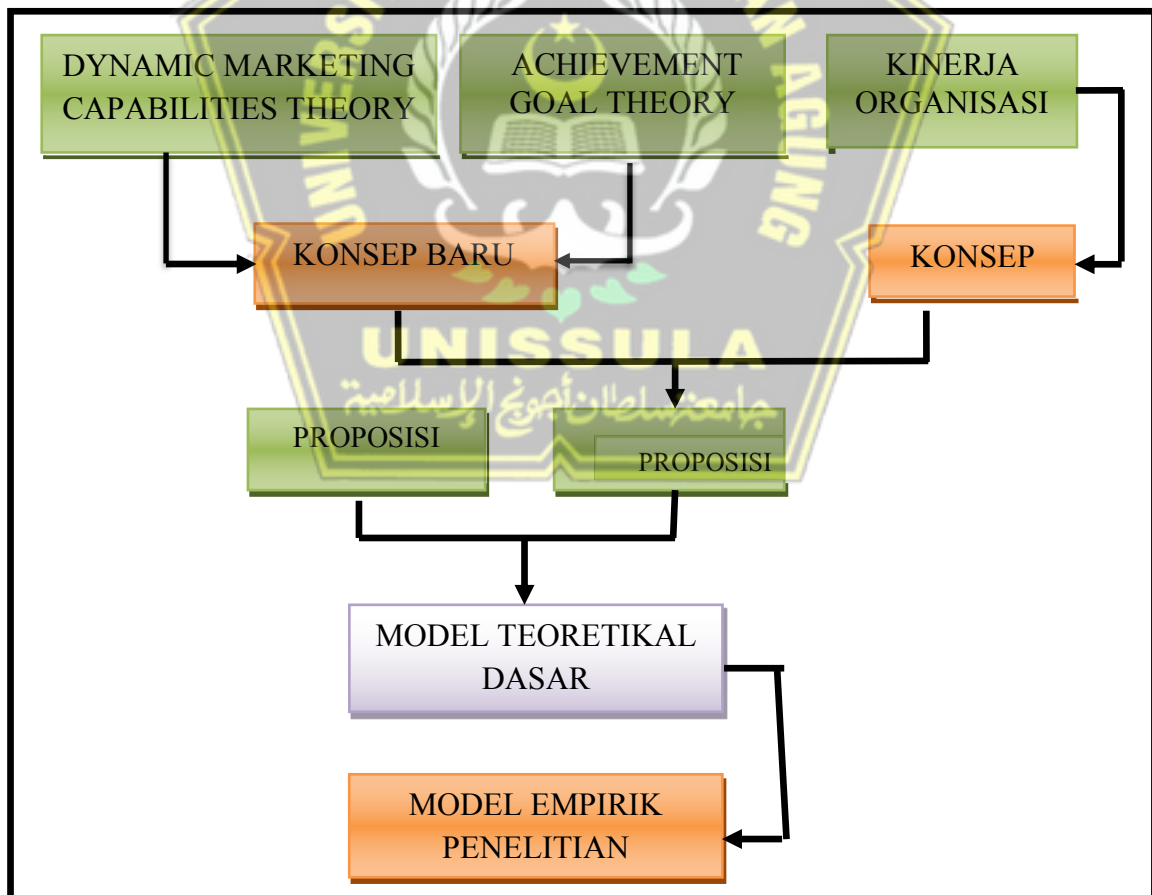
1.4. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini memberikan manfa'at teori dalam mengembangkan teori *dynamic marketing capability* khususnya dalam bidang strategi pemasaran fashion.
2. Penelitian ini dapat memberikan manfa'at praktis sebagai sumber informasi bisnis dalam pengambilan keputusan pemilik dan manajer UKM Fashion dalam meningkatkan kinerja bisnis berbasis pengembangan orientasi kewirausahaan dan *Energizing Profesional Networks*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang dimensi-dimensi *Dynamic marketing capabilities theory*, *goal achievement theory* dan kinerja pemasaran. Berdasarkan dimensi yang substansi tersebut akan menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antar konsep baru dengan konsep lainnya membentuk “*Model Teoretikal Dasar*” dan akhirnya berdasarkan *reaseacrh gap* dan fenomena bisnis muncul “*Model Empirik Penelitian*”. Secara *psiktografis* alur kajian pustaka dapat disajikan pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka

2.1. Dynamic Marketing Capabilities Theory.

Kapabilitas Dinamik merupakan proses yang terjadi dalam organisasi yang secara umum merupakan kegiatan rutinitas yang mungkin telah tertanam dalam perusahaan dari waktu ke waktu dan bekerja untuk mengkonfigurasi ulang basis sumber daya perusahaan dengan cara mengkombinasikan sumber daya yang lama dengan sumber daya baru (Helfat dan Peteraf, 2007). Sedangkan menurut Sirmon dan Hitt, (2003). Teece, Pisano dan Shuen, (1997) mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan yang begitu cepat.

Sedangkan Zollo dan Winter, S. (2002) mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai pola aktivitas kolektif yang dilakukan oleh organisasi untuk menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasi dalam mengejar peningkatan efektivitas. Sedangkan menurut Pavlou dan El Sawy, (2011) berpendapat bahwa kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk terus memiliki keunggulan kompetitif dan dapat membantu perusahaan untuk dapat mengembangkan kekuatan inti yang menghambat pengembangan dan menahan inovasi. Beberapa definisi kapabilitas dinamik tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja yang unggul perusahaan harus mampu mengelola semua sumber daya yang dimiliki. Selanjutnya dalam kapabilitas dinamik dapat dikembangkan dalam bidang pemasaran yaitu *Dynamik marketing capabilities*.

Dynamic marketing capabilities adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan proses pemasaran sendiri dalam mengatasi lingkungan pasar yang

cepat berubah (Benner, M. J. & Tushman, 2003; Day, G.S., 2011). Jadi pada dasarnya inti dari *dynamic marketing capabilities* terletak pada gagasan bahwa suatu perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan dan mengubah konfigurasi sumber daya internalnya untuk menyelaraskan proses manajemen pemasaran dengan permintaan pasar setelah menerima sinyal perubahan pasar dengan jelas (Morgan, N.A., 2012). Untuk dapat mencapai tujuan pemasaran perusahaan harus memiliki sumber daya marketing tangguh yang dapat bewujud *human capital*.

Human capital merupakan karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Hsu C.I. Carol. M.N. Iawer, J.J, 2007). Oleh karena itu kapasitas sumber daya manusia membatasi kesempatan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sekelompok orang yang bermotivasi tinggi dan berkeahlian merupakan keunggulan kompetitif. Maka dari itu, perusahaan harus melihat kompetensi karyawan seperti: keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta komitmennya yang berupa kesediaan untuk mengabdikan diri dan bekerja untuk perusahaan. Jadi sekelompok karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan memiliki kemampuan unik dapat membangun dan menyebarkan sumber daya organisasi dengan cara menghasilkan inovasi organisasi. Studi Augusto Flicio dan Eduardo Couto (2014) menyebutkan bahwa dimensi human capital meliputi : kualitas pengetahuan, pengalaman intensif, kemampuan kognitif dan kemampuan profesional.

Untuk mencapai keberhasilan, salah satu fungsional dalam perusahaan adaah fungsi *marketing*. Dalam pemasaran seorang pemasar memiliki tugas seperti melakukan riset pasar, merancang *market entry*, mengelola *marketing mix*,

meningkatkan penjualan, mengelola *customer care* dan mengelola *relationship marketing*. Dengan demikian *profesional marketing capability* menyangkut kemampuan pemasar dalam menghadapi perkembangan teknologi, kemampuan meningkatkan kualitas komunikasi, kemampuan manajemen organisasi pemasaran dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan pemasaran.

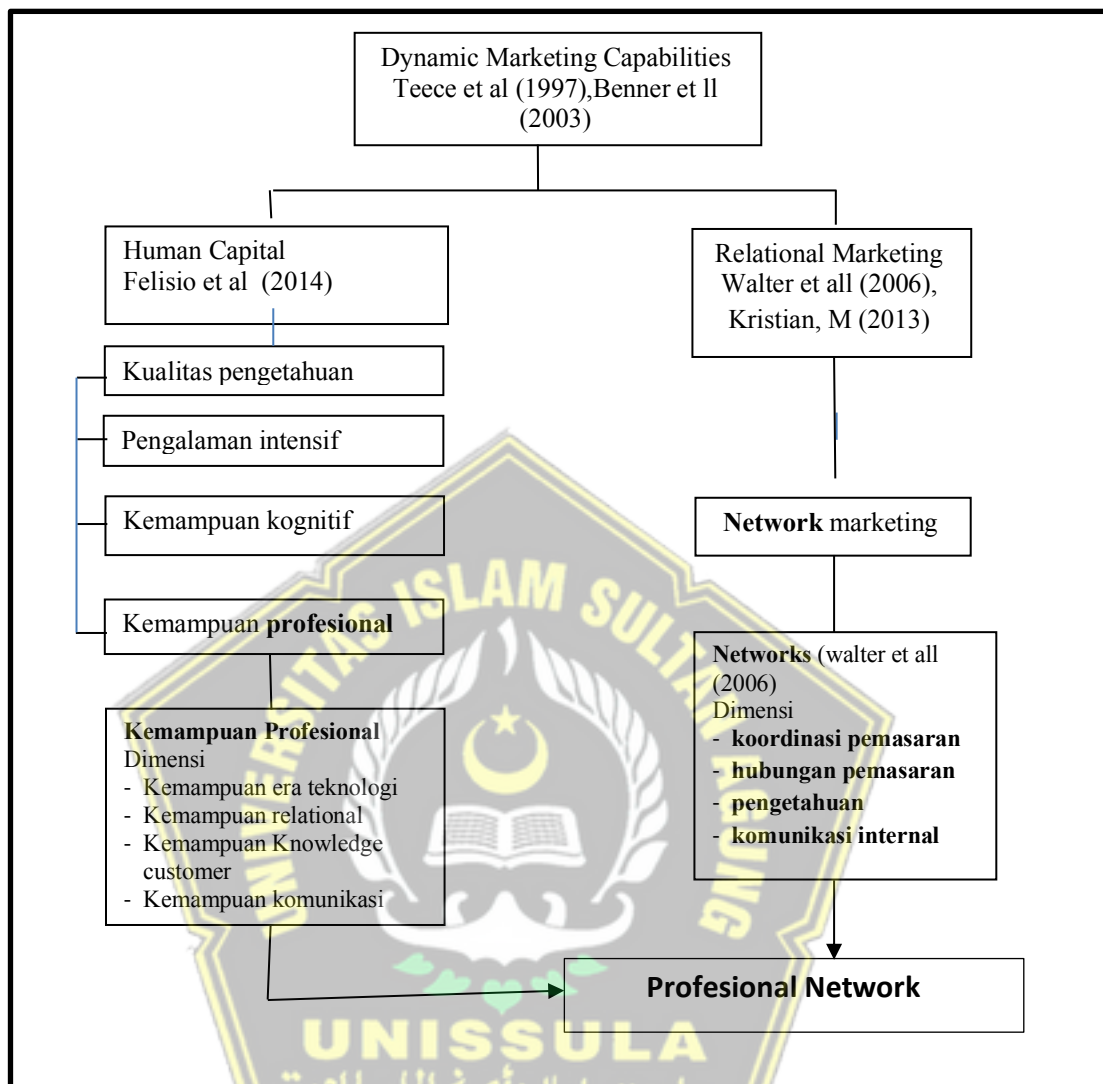
Dynamic marketing capabilities juga menganggap bahwa *relationship marketing* itu merupakan faktor yang sangat penting dipertimbangkan oleh perusahaan. *Relationship marketing* mengandung pengertian hubungan pemasaran harus menghasilkan nilai, baik untuk kelompok atau individu yang terhubung melalui pertukaran (Sheth & Parvatiyar, 1995 & Ivens, 2004). Jadi *relationship marketing* dapat membangun hubungan baik dengan pelanggan, pemasok dan pihak lain, sehingga kegiatan pemasaran dapat berjalan secara optimal dan kinerja pemasaran dapat meningkat. Sedangkan *relational marketing networks* lebih luas keterkaitan dengan pemasaran yaitu hubungan yang terjadi sangat kompleks dan menganggap lingkungan bisnis merupakan sebuah jaringan. (Möller & Halinen, 2000).

Networks merupakan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan hubungan antar organisasi untuk mendapatkan akses ke berbagai sumber daya yang dimiliki oleh pihak lain (Achim, Walter, Michael auer, Thomas Ritter, 2006). Menurut Allan, M.I.S. and Rutashobya, L.K. (2006) *networks* adalah proses sosial dan ekonomi melalui mana individu dan organisasi mengembangkan hubungan yang langgeng dengan kelompok pemangku kepentingan tertentu untuk tujuan mengakses dukungan dan memfasilitasi

pertukaran. Sedangkan menurut Ford. D., dan Havila, V..(2003) *networks* mencakup semua tindakan perusahaan atau individu dalam pekerjaan dengan menyarankan, meminta, mewajibkan, melakukan dan mengadaptasi kegiatan secara bersamaan.

Menurut Achim *et al* (2006) *networks* menjelaskan tentang koordinasi, keterampilan relasional, pengetahuan mitra dan komunikasi internal, Koordinasi, keterampilan *relasional*, pengetahuan mitra, dan komunikasi internal. Komponen-komponen tersebut dapat saling mendukung, misalnya tingginya pengetahuan mitra dan komunikasi internal memungkinkan koordinasi yang baik antara mitra, tingginya tingkat koordinasi dan keterampilan relasional memungkinkan untuk meningkatkan pengetahuan mitranya, koordinasi internal memungkinkan koleksi berbagai informasi untuk pengetahuan mitra yang lebih baik. Oleh karena itu komponen-komponen *networks* tersebut dapat meningkatkan peranan dalam melakukan jejaring pemasaran. Integrasi *profesional* dan *networks* akan menghasilkan *networks profesional*. *Profesional networks* merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh *entrepreneur* yang berupa koordinasi, hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan komunikasi internal.

Berdasarkan uraian tentang *dynamic marketing capabilities theory* dimensi *human capital* dan dimensi *networks* dapat disajikan dalam Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2. Theory Dynamic Marketing Capabilities dan Dimensi Human Capital dan Relational Marketing

2.2. Goal Achievement Theory.

Konsep kemampuan dalam teori pencapaian tujuan menjadi salah satu variabel psikologis paling populer yang dihadiri oleh para peneliti motivasi dalam konteks aktivitas fisik. Fokus utama dalam teori ini adalah kognitif, afektif, perilaku, dan konsekuensi dari berbagai tingkat kemampuan yang dirasakan (Feltz, 1992; Roberts, 1984; Roberts, Kleiber & Duda, 1981). Untuk sebagian besar,

persepsi diri tentang kemampuan telah diasumsikan mengacu pada seberapa banyak kemampuan yang dimiliki seseorang relatif terhadap orang lain. Pencapaian suatu tujuan didasari oleh orientasi tugas atau orientasi ego (Nicholls, J., Chueng, P.C., Lauer, J., & Patashnick, M. 1989).

Orientasi tugas menjelaskan bahwa kemampuan individu tidak dibedakan dan fokus pada pengembangan keterampilan, mempelajari keterampilan baru, dan menunjukkan penguasaan pada tugas tersebut. Hal ini dapat dimaknai bahwa seseorang harus menjalani pendidikan sehingga komitmen seseorang untuk masyarakat dan keinginan untuk terus belajar harus ditingkatkan (Nicholls, J., Chueng, P.C., Lauer, J., & Patashnick, M. 1989). Sedangkan orientasi ego menjelaskan kemampuan individu dibedakan dengan fokus pada kemampuan untuk menjadi sukses dengan upaya minimum dan mengungguli orang lain. Hal ini dikaitkan dengan keyakinan bahwa pendidikan adalah sarana untuk mencapai tujuan, yaitu, kekayaan dan peningkatan status sosial. Dalam teori pencapaian tujuan dua hal pokok yang menjadi pembahasan yaitu kognitif energy dan afektif energy.

Teori pencapaian tujuan dalam aspek kognitif merupakan kepercayaan tentang kompetensi dan keandalan yang dimiliki individu. *Entrepreneur* seharusnya memiliki kepercayaan yang kuat terhadap dirinya akan kompetensi yang pada dirinya, sehingga dapat mendukung prestasi kerja. Menurut Noteboom, (2006) berpendapat bahwa kepercayaan berbasis kompetensi dalam hubungan antar pribadi merupakan kepercayaan pihak yang dipercaya kepada pihak yang lain dengan merujuk pada kompetensi teknis, kognitif dan komunikasi. Oleh karena itu,

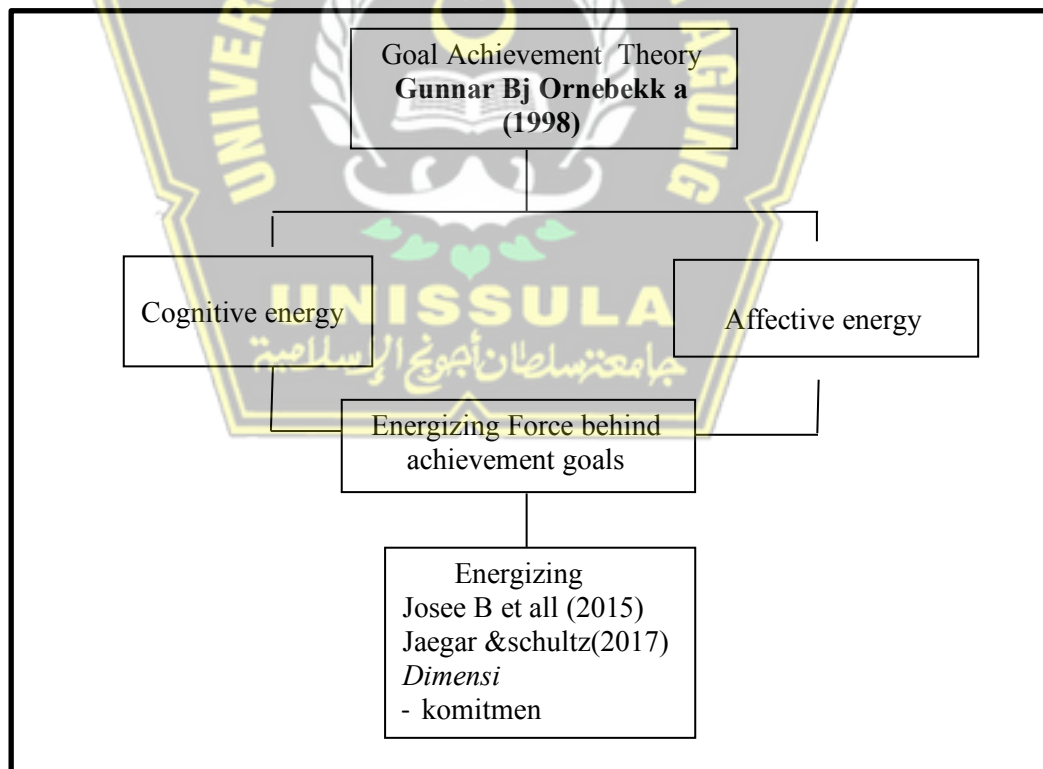
kepercayaan kognitif atau kepercayaan kompetensi berfokus pada penilaian yang dirasakan dari kompetensi orang lain dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Kompetensi yang terkandung dalam diri individu terdapat energi yang dapat mendorong individu untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dorongan tersebut akan menjadi suatu kekuatan yang dapat menggerakkan *entrepreneur* tersebut. Dalam islam terkandung makna tauhid yaitu keimanan kepada Allah Swt. Landasan tauhid inilah yang sebenarnya tergantung pada diri individu sendiri.

Aspek berikutnya dalam teori pencapaian tujuan adalah aspek afektif dapat dijelaskan sebagai ikatan emosional antara anggota kelompok dan mencerminkan kepercayaan tentang timbal balik dan kepedulian '(McAllister, 1995). Oleh karena itu afektif merupakan kepercayaan yang berasal dari ikatan interpersonal antara individu dan lembaga, termasuk persepsi motivasi, niat, etika, dan perilaku warga negara pihak lain. Dalam teori pencapaian tujuan aspek afektif diaktifkan sebagai pemberi energi pada individu dan akhirnya akan menyadari kesuksesan atau kegagalan yang di perolehnya.

Aspek afektif jika tidak diaktifkan, maka individu tidak akan menjadi berorientasi pada tujuan masa depan (Carver, C.S, 2001). Untuk mendorong tercapainya tujuan individu dapat melakukan tambahan pengetahuan yang dapat berupa mengikuti pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya. Motivasi tersebut yang dapat mendorong individu dapat mencapai tujuannya. Kedua aspek yaitu aspek kognitif dan aspek afektif bila dipadukan menjadi satu kesatuan akan mewujudkan sebuah sumber kekuatan energi untuk pencapaian tujuan.

Dimensi *energizing* ini dapat diukur dengan dua indikator yaitu keyakinan dan *komitmen*. Keyakinan merupakan kekuatan yang terbentuk dalam diri seseorang, dimana dengan keyakinan tersebut akan mampu untuk berbuat jujur adil dan dapat diandalkan (Anderson & Weita, 1989; Anderson & Naruz, 1990; Dwyer *et al*, 1987; Leonidou *et al.*, 2006, Morgan & Hunt, 1994). Sedangkan *komitmen* merupakan pengikatan seorang individu untuk suatu tindakan (Meyer *et al*, 2004). Jika diterapkan dalam komitmen *entrepreneur* merupakan sikap mengembangkan produk baru, mengidentifikasi peluang pasar, mengembangkan hubungan dengan investor yang sehat, menciptakan lingkungan modern dan bersedia beraksi terhadap pola pasar yang menakjubkan (Cardon & Kirk, 2013; Jaeger & Schultz, 2017). Sedangkan menurut Tang (2008) komitmen *entrepreneur* diartikan sejauh mana *entrepreneur* mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam kegiatan penciptaan usaha baru. Oleh karena itu komitmen *entrepreneur* merupakan prasyarat bagi *entrepreneur* secara aktif menginvestasikan waktu, energi dan sumber daya untuk menciptakan usaha baru (Parente dan Feola, 2013). Komitmen *entrepreneur* tidak hanya mengarahkan *entrepreneur* untuk memperhatikan kegiatan kewirausahaan, tetapi juga meningkatkan pengakuan identitas pengusaha (Irekson, 2002). Dengan demikian komitmen *entrepreneur* dapat menjadi kekuatan *entrepreneur* untuk membangun *networks*. Hal tersebut sesuai dengan syari'ah yang mengartikan komitmen seperti yang telah disabdakan oleh Nabi Muhammad “Katakanlah aku beriman kepada Allah, kemudian *istiqomahlah* dan dalam QS Fussilat (41):30 artinya “Sesungguhnya orang-orang yang berkata Tuhan Kami adalah Allah, kemudian mereka meneguhkan pendirian

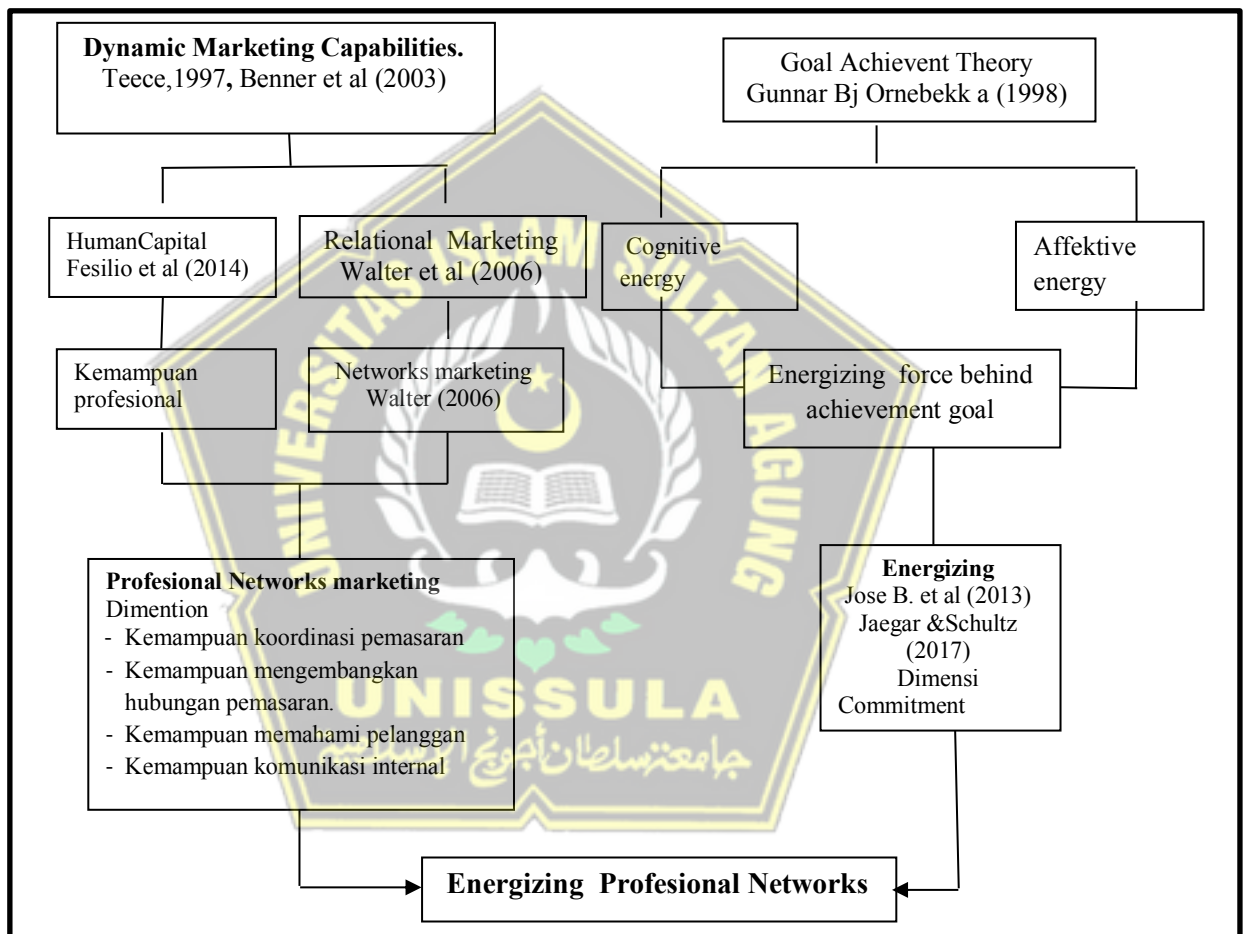
mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata) “Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati, dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu”, Kemudian dalam QS Al-haqqah (69):13 yang artinya “Sesungguhnya orang-orang yang berkata “Tuhan kami adalah Allah kemudian mereka tetap istiqamah, tidak ada rasa khawatir pada mereka, dan mereka tidak pula bersedih hati. Dengan demikian untuk menciptakan dan membangun hubungan dengan pelanggan dapat dilakukan dengan menguatkan *energizing*. Berdasarkan uraian diatas tentang *Goal Achievement Theory*, dapat disajikan dalam Gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 2.3 Goal Achievement theory dimensi Energizing

2.3. Model Teoretikal Dasar.

Berdasarkan Integrasi kajian mengenai *Dynamic Marketing Capabilities* theory dan *Goal Achievement theory* secara mendalam dapat menghasilkan kebaruan (*novelty*) ***energizing profesional networks*** yang dapat disajikan pada Gambar 2.4



Gambar 2.4. Integrasi Theory Dynamic Marketing Capabilities dan Goal Achievement Theory

Peran yang signifikan dari *energizing profesional networks* dalam meningkatkan kinerja pemasaran melalui proses kewirausahaan telah ditegaskan oleh beberapa peneliti (John E. Butler, Brain Bron, & Waichamdrimard, 2003; Hoang dan Antoncic, 2003). Teori kewirausahaan menyiratkan bahwa wirausaha

adalah kemampuan untuk mendeteksi, kemauan untuk mengejar dan mengeksploitasi peluang di pasar (Howard H., Stevenson & J. Carlos Jarilo, 1990; Shane dan Venkataraman, 2000; Oviatt dan McDougall, 2005).

Namun, tidak semua *entrepreneur* memiliki kemampuan dan sumber daya yang cukup untuk memanfaatkan peluang yang ada. Oleh karena itu *energizing profesional networks* dapat mendorong *entrepreneur* untuk dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. *Energizing* dapat diartikan sebagai komitmen *entrepreneur* yang merupakan sikap perilaku yang terbentuk dalam diri individu *entrepreneur* untuk bertanggungjawab terhadap suatu tindakan seperti tindakan mengembangkan produk baru, mengidentifikasi peluang pasar, membangun hubungan dengan pelanggan (Cardon & Kirk, 2013; Jaeger & Schultz, 2017). Oleh karena itu *energizing profesional networks* dapat berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Menurut Watson (2007) yang meneliti hubungan antara *networks* dan kinerja perusahaan dari UKM yang didirikan di Australia dan menemukan bahwa *networks* berhubungan positif terhadap pertumbuhan perusahaan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Avoade Ezekeil O, Adegbuyi Otomayo, Ogunnaiki O.O, (2018) menemukan bahwa *entrepreneur* yang memiliki komitmen yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja bisnisnya. Hal ini dapat dimaknai bahwa *energizing profesional networks* yang semakin tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran. Berdasarkan uraian tersebut *energizing profesional networks* terbentuk dari empat indikator yang merupakan sintesa teori *dynamic marketing capability* dan teori *goal achievement* seperti terlihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Integrasi Indikator Energizing Profesional Networks

No	Profesional	Networks	Energizing	Energizing Profesional Networks
1	Kemampuan	Koordinasi pemasaran	komitmen	1) Komitmen meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran
2	Kemampuan	Hubungan pemasaran	komitmen	2) Komitmen meningkatkan kemampuan hubungan pemasaran dengan pelanggan
3	Kemampuan	Memahami pelanggan	komitmen	3) Komitmen meningkatkan kemampuan memahami pelanggan
4	Kemampuan	Komunikasi internal pemasaran.	komitmen	4) Komitmen meningkatkan kemampuan komunikasi internal.

Sumber: dikembangkan untuk studi ini

Berdasarkan integrasi indikator *Energizing Professional Networks*, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Komitmen meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran

Koordinasi merupakan struktur penggunaan alat dalam upaya untuk menyatukan kelompok yang bekerja pada hasil bersama. (Walter *et al*, 2006). Sedangkan komitmen dapat diartikan sebagai sikap *entrepreneur* terhadap apa telah menjadi keputusan. Jadi komitmen meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran mengandung arti bahwa seorang *entrepreneur* harus memiliki sikap yang teguh dan bertanggungjawab untuk melakukan koordinasi pemasaran dengan pelanggan, sehingga hubungan dengan pelanggan dapat terjalin dengan erat. Komitmen *enterpreneur* dalam melakukan koordinasi pemasaran akan berdampak pada peningkatan pelayanan pada pelanggan dan menjadi kekuatan

dalam membangun kepercayaan pelanggan. Hal ini sesuai dengan syari'at islam dalam QS al-Hujurât (49):13: *“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”*.

2. Komitmen meningkatkan kemampuan mengembangkan hubungan pemasaran.

Komitmen dapat didefinisikan sebagai pengikatan seorang individu untuk suatu tindakan atau suatu niat untuk menjaga hubungan yang erat dengan pelanggan. Sedangkan kemampuan mengembangkan hubungan pemasaran dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan interaksi dan bermitra dengan orang lain. Dengan demikian komitmen meningkatkan kemampuan hubungan pemasaran dapat diartikan sebagai sikap teguh selalu meningkatkan kerjasama dalam menjalin hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan bisnis. Dalam suatu bisnis mengembangkan hubungan pemasaran sangat penting dalam kaitanya dengan menjalin hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan pemasaran. Untuk mencapai hal tersebut *enterpreneur* didasari dengan keimanan dan komitmen yang berdampak pada peningkatan kemampuan melakukan hubungan pemasaran dengan pelanggan, pemasok dan lain. Dalam Islam menjalin tali silaturahmi merupakan perintah untuk seluruh umat manusia. Hal ini tertera dalam QS Ar-Rum (30):37 yang

artinya “Dan apakah mereka tidak memperhatikan bahwa Sesungguhnya Allah melapangkan rezeki bagi siapa yang dikehendaki-Nya dan Dia (pula) yang menyempitkan (rezeki itu). Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang beriman, kemudian QS Muhammad (47): 22 yang artinya “Maka apakah kiranya jika kamu berkuasa kamu akan membuat kerusakan di muka bumi dan memutuskan hubungan kekeluargaan, QS An-Nahl (16):90, yang artinya “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran, QS Al-Baqarah (2):27, yang artinya “(yaitu) orang-orang yang melanggar perjanjian Allah sesudah perjanjian itu teguh, dan memutuskan apa yang diperintahkan Allah (kepada mereka) untuk menghubungkannya dan membuat kerusakan di muka bumi. Mereka itulah orang-orang yang rugi dan QS An Nisa (4):2, yang artinya “Dan bertakwalah kepada Allah dan dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu. Disamping itu dalam Hadist Buhkari Muslin mengatakan bahwa menjalin talisilaturahmi akan mendapat jaminan yaitu dilapangkan rizki dan dipanjangkan umurnya.

3. Komitmen meningkatkan kemampuan memahami pelanggan.

Untuk dapat mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pelanggan salah satu cara adalah dengan memahami kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu seorang

entrepreneur harus memiliki banyak pengetahuan khususnya pemahaman perilaku konsumen. Hal ini penting mengingat pelanggan memiliki karakteristik yang berbed-beda. Memperoleh dan menguasai pengetahuan merupakan kewajiban bagi semua Muslim. Nabi Muhammad (SAW) selalu berdo'a kepada Allah SWT untuk meningkatkan pengetahuannya dalam QS Taha (20):114 yang artinya *"Maka Mahatinggi Allah, Raja yang sebenar-benarnya. Dan janganlah engkau Muhammad tergesa-gesa (membaca Al-Qur'an sebelum selesai diwahyukan kepadaMu dan katakanlah "Ya Tuhanku tambahkanlah ilmu kepadaku.* Mengenai pentingnya pengetahuan Allah (SWT) mengatakan *"Orang yang telah diberikan kebijaksanaan (pengetahuan) oleh Allah, memang, sangat banyak akal "*(QS Al-Baqarah (2):269. Pengetahuan itu kekayaan Muslim yang hilang sehingga di mana pun mereka menemukan mereka harus mendapatkannya. Untuk menjalankan usaha bisnis dengan sukses dari perspektif syari'ah, seorang pengusaha harus memperoleh pengetahuan kontemporer yang memadai. Dalam Syari'ah, selalu ada ruang untuk perbaikan, dalam hal pengetahuan. Keunggulan dalam pengetahuan mengenai bisnis sangat diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan bisnis yang pada akhirnya dapat membantu dalam menyusun kebijakan yang diperlukan dan strategi untuk membuat bisnis sukses. Komitmen *entrepreneur* dalam memahami pelanggan sangat penting, karena pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Adanya komitmen ini artinya *entrepreneur*

benar-benar memiliki keteguhan dan rasa tanggungjawab terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan.

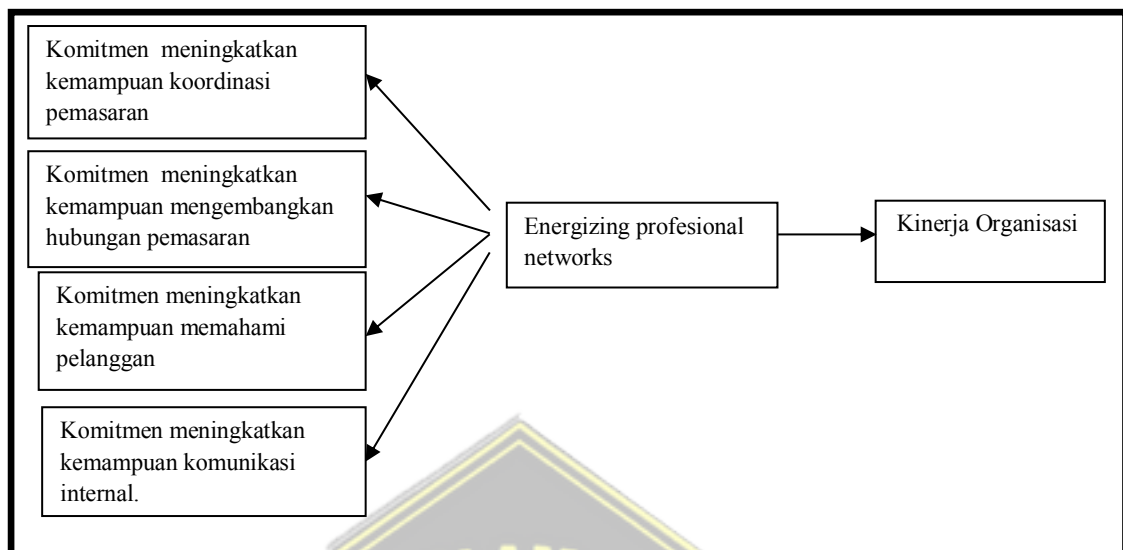
4. Komitmen meningkatkan kemampuan komunikasi internal.

Komunikasi internal mencakup asimilasi dan penyebaran informasi tentang mitra ke semua departemen yang terlibat dalam perusahaan (Cohen & Levinthal, 1990). Dengan kemampuan internal, perusahaan akan memperoleh sumber daya dari lingkungan melalui penciptaan aliansi dan ikatan sosial untuk digunakan dalam kegiatan pemasaran. *Entrepreneur* harus mampu melakukan komunikasi internal di perusahaannya seperti komunikasi dengan karyawan. Dengan membangun dan berkomitmen melakukan komunikasi internal kegiatan pemasaran dan kegiatan yang lain akan mampu mencapai tujuannya. Komitmen *entrepreneur* dalam meningkatkan komunikasi internal menggambarkan suatu kekuatan yang harus dibangun *entrepreneur* agar para karyawan selalu dapat melakukan pekerjaannya secara baik.

Berdasarkan integrasi dimensi-dimensi teori *Dynamic Marketing Capabilities* dan teori *goal achievement* dapat disusun proposisi untuk membangun *energizing profesional networks*. Proposisi 1 tersebut adalah energi untuk menciptakan dan membangun networks secara profesional (*energizing profesional networks*) hal tersebut dapat disajikan dalam Gambar 2.5.

Proposisi 1 :

Energizing profesional networks merupakan komitmen yang menggerakkan entrepreneur untuk meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan komunikasi internal dalam menciptakan dan membangun jejaring dengan pelanggan. Energizing Profesional Networks selanjutnya berpotensi untuk meningkatkan kinerja pemasaran.



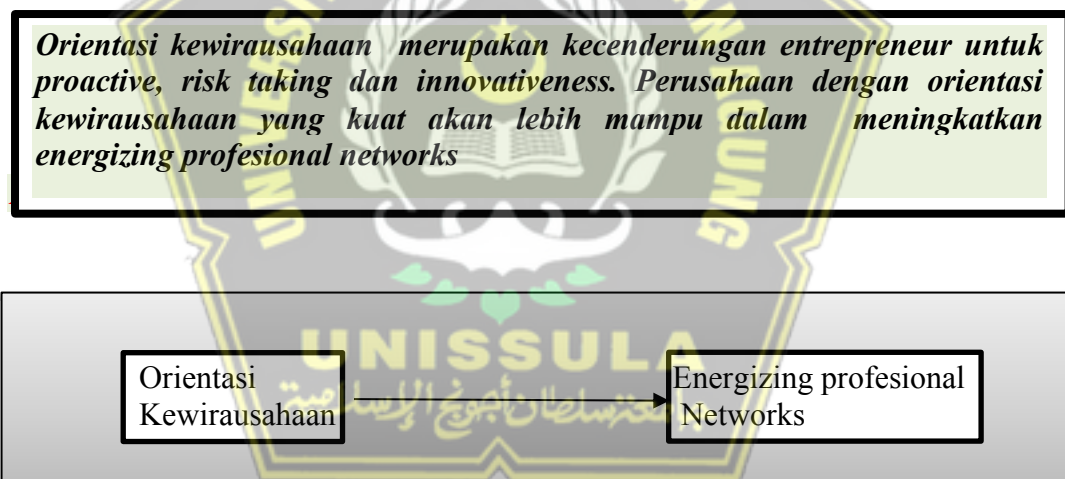
Gambar 2.5. Proposisi Energizing Profesional Networks

Peran orientasi kewirausahaan dalam membangun *energizing profesional networks* sangat penting, mengingat dengan *networks* yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran (Chung, 2012; Luo *et.al*, 2008). Peran yang signifikan dari proses kewirausahaan dan kinerja telah ditegaskan oleh banyak peneliti. Namun tidak semua pengusaha memiliki kemampuan dan sumber daya yang cukup untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Oleh karena itu diperlukan kerjasama dengan pelaku ekonomi untuk mendapatkan akses sumber daya dan pasar (Rauch, *et al*, 2009).

Perusahaan dapat mengatasi tantangan keterbatasan sumber daya dengan melakukan pertukaran melalui *networks* mitra eksternal (Stam, 2010). Ide-ide baru yang mampu dibuat oleh *networks* perusahaan dapat meningkatkan peluang kewirausahaan. Melalui hubungan yang beragam, perusahaan dapat memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan sumber daya lain. Perusahaan yang memiliki karakteristik *proactive* dalam menghadapi peluang, berani mengambil resiko yang

diperhitungkan dengan matang dan memiliki orientasi *inovativeness* dalam menemukan sesuatu yang baru, akan memiliki keunggulan *professional network*. Artinya perilaku *proactive*, berani pengambil resiko (*risk taking*) dan *innovativeness* dapat menjadi energi yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan *profesional networks* dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Giudici, 2013). Dengan demikian *Energizing Profesional Networks* menjadi kapabilitas pemasaran unik yang menjadi pembeda antara perusahaan satu dengan yang lain dalam meningkatkan kinerja bisnis UKM. Dengan demikian maka dapat disusun proposisi sebagai berikut:

Proposisi 2



Gambar 2.6 Proposisi orientasi kewirausahaan dan energizing profesional networks

Pada proposisi 2 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan yang dilaksanakan secara komprehensif akan menghasilkan *energizing profesional networks*. *Energizing profesional networks* yang dimiliki oleh UKM Fashion akan memicu meningkatnya kinerja pemasaran.

Melalui hubungan yang beragam, perusahaan dapat memperoleh sesuatu yang berharga khusus pengetahuan, kompetensi dan sumberdaya yang dimilikinya. (Li. *et al*, 2009). Kekuatan akan *networks* yang *profesional* pada gilirannya memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih *innovativeness*, *risk taking*, *proactive* dan dengan demikian menggambarkan orientasi kewirausahaan. Misalnya, Wiklund (2005) menemukan bahwa jaringan antar perusahaan secara positif dipengaruhi orientasi kewirausahaan. *Entrepreneur* yang memiliki karakteristik *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* akan mampu untuk meningkatkan *energizing networks*. Meningkatnya *energizing networks*, hubungan bisnis dapat berjalan dengan lancar dan konsekwensinya akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran.

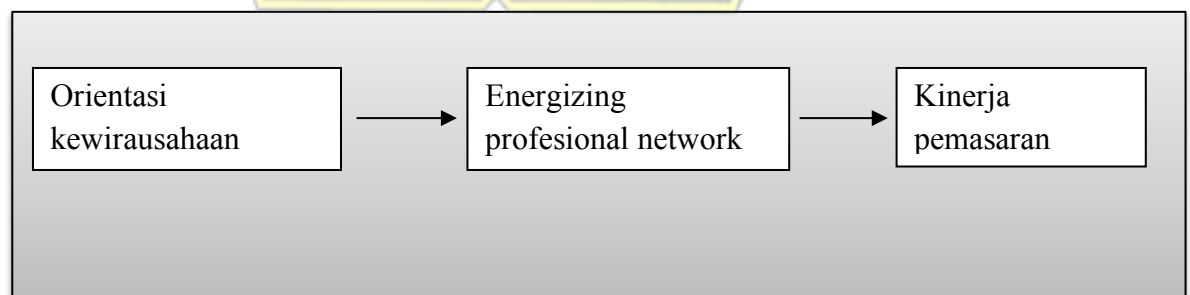
Studi kewirausahaan sebelumnya telah menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan secara positif dapat mempengaruhi orientasi kewirausahaan melalui mediasi jaringan mereka (Parida, V.Westerberg *et al*, 2010). Oleh karena itu, *entrepreneur* sepenuhnya mengambil kemampuan untuk mengidentifikasi, menciptakan dan memanfaatkan peluang kewirausahaan baru dan perusahaan kecil mendapatkan keuntungan dari bergabung dengan jaringan. Oleh karena itu perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari hubungan eksternal tersebut. Efek dari jaringan secara luas dipelajari dan dipahami secara positif mempengaruhi peluang kewirausahaan (Chathot, 2002; Stam, 2010; Giudici, 2013). Karena memakan waktu dan sulit bagi perusahaan untuk mengembangkan semua sumber daya yang diperlukan untuk berhasil mengkomersilkan ide bisnis saja dan biasanya dapat mengandalkan kontak eksternal untuk mengakses sumberdaya yang langka

dan khusus perusahaan perlu untuk menjadi perusahaan yang mapan dan tumbuh (Gaudici, 2013).

Hughes and Morgan (2007) adalah salah satu studi yang menyelidiki efek langsung dari orientasi kewirausahaan pada kinerja. Hasilnya menemukan bahwa kontribusi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran bervariasi. Namun beberapa penelitian seperti: (Hughes & Morgan, 2007; Bobohene, R., Marfo, Yiadom, E., Yeboah, M., A., 2012; Alex, Anlesinya, Patrick, Eshun, Amy, Afi, Bonuedi, 2015) menemukan peningkatan kinerja pemasaran tidak secara langsung dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan. Oleh karena itu diperlukan mediasi yang menghubungkan orientasi kewirausahaan dengan kinerja pemasaran. Dalam studi ini yang menjadi variabel mediasi yaitu *energizing profesional networks*, sehingga akan menghasilkan proposisi 3 yang berbunyi.

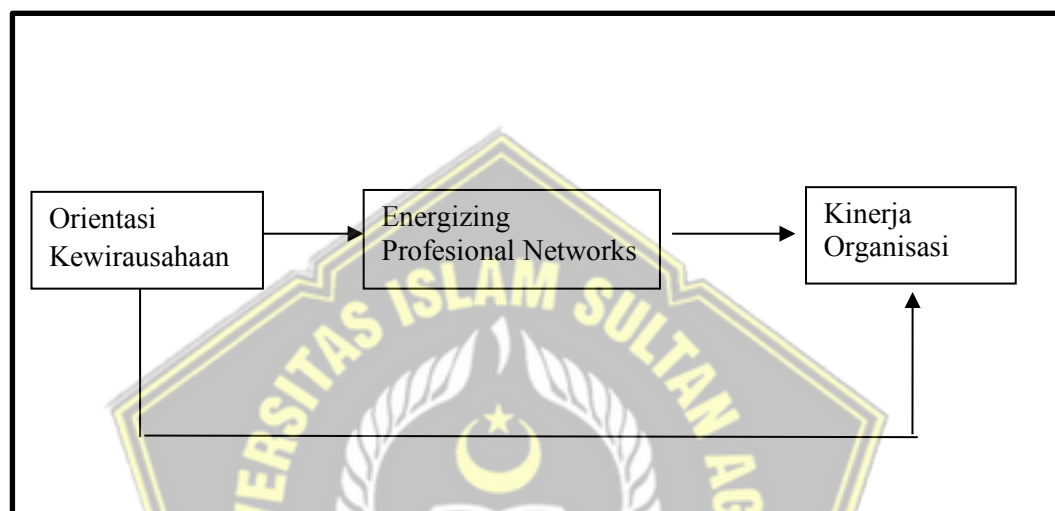
Proposisi 3

“Energizing profesional network memediasi hubungan orientasi kewirausahaan (proactiveness, risk taking dan innovativeness) terhadap kinerja pemasaran”



Gambar 2.7. Energizing profesional networks memediasi orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran

Berdasarkan integrasi proposisi 1 tentang *energizing profesional networks* dan proposisi 2 tentang orientasi kewirausahaan dan proposisi 3 tentang mediasi *energizing profesional networks* akan menghasilkan model Teoritikal dasar (***Grand Theory Model***) yang tersaji dalam Gambar 2.8 berikut ini:



Gambar 2.8. Model Teoritikal Dasar

2.4.Kinerja Organisasi

Beberapa tahun terakhir, literatur manajemen tentang konsep dan pengukuran kinerja sebuah perusahaan masih terus diperdebatkan. Morgan *et al* (2012) menjelaskan terdapat dua aspek kinerja yang perlu diperhatikan ketika mengukur kinerja perusahaan yaitu kinerja pasar dan kinerja *finansial*. Kinerja pasar mencakup tingkat akuisisi pelanggan, pertumbuhan penerimaan dari penjualan dan porsi pasar atas produk-produk yang ditawarkan. Sedangkan aspek *kinerja finansial* berkaitan dengan biaya atau manfaat *finansial* yang dihasilkan dari kinerja pasar yang dapat diketahui dari keuntungan yang diperoleh, profit margin dan Return On Investment. Dalam aspek kinerja *non finansial* ukuran kinerja

pemasaran meliputi kualitas pelayanan (Parasuraman *et al*, 1985), kepuasan pelanggan (Lamberti dan Noci, 2010), loyalitas pelanggan (Solimon, 2011), dan ekuitas merek (Fro'sein *et al*, 2012). Sedangkan dalam perspektif keunggulan bersaing, kinerja pemasaran terdiri dari tiga tahapan yaitu (1) mengidentifikasi sumber keunggulan sumber daya perusahaan dan kemampuan akuisisi, implementasi, dan pengembangan, (2) mengevaluasi posisi keunggulan yang timbul dari merancang dan menerapkan strategi pemasaran dan (3) mengetahui hasil keuangan dan non keuangan sebagai konsekwensi dari sumber dan posisi di atas. (Morgan dan Hut, 1999).

Studi sebelumnya pertumbuhan digunakan sebagai ukuran untuk kinerja pemasaran (Brush dan Vanderwerf, 1992; Chandler dan Hanks, 1993; Fombrun dan Wally, 1989). Pertumbuhan sebagai ukuran kinerja mungkin lebih akurat dan dapat diakses dari ukuran kinerja keuangan. Namun, perusahaan dapat memilih untuk perdagangan-keluar, pertumbuhan jangka panjang untuk keuntungan jangka pendek (Zahra, 1991). Pendapat lain berpandangan bahwa kinerja bersifat multidimensi, dan karena itu menguntungkan untuk mengintegrasikan dimensi yang berbeda dari kinerja dalam studi empiris. Untuk melihat aspek yang berbeda dari kinerja usaha kecil, dapat dilakukan dengan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan pertumbuhan.

Untuk kinerja *financial*, dapat menggunakan langkah-langkah yang dilaporkan dengan melihat margin kotor dan profitabilitas serta arus kas relatif terhadap pesaing. Responden diminta untuk menyatakan keuntungan tahun lalu dan penjualan, sedangkan margin kotor dihitung sebagai rasio laba kotor terhadap

penjualan. Untuk ukuran kinerja keuangan lainnya, responden diminta untuk memperkirakan keuntungan dan arus kas dibandingkan dengan pesaing. Untuk pertumbuhan, dapat menggunakan empat indikator. Pada masing-masing putaran survei, responden diminta untuk menyatakan penjualan tahun lalu dan saat ini jumlah penuh waktu setara. Penjualan dan pertumbuhan karyawan dihitung sebagai rasio dari perubahan ukuran antara survei (periode 1 tahun) dan ukuran pada saat survei pertama.

Tujuan pengukuran kinerja pada akhirnya adalah peningkatan dalam keuangan hasil dalam organisasi komersial. Namun, mengukur hasil finansial saja tidak memberikan informasi yang cukup dari jenis untuk membantu mengarahkan pengambilan keputusan itu akan mencapai peningkatan kinerja (Woodburn, 2004). Organisasi perlu mengukur beberapa faktor untuk mendapatkan gambaran nyata tentang bagaimana kinerja organisasi dan di mana mereka mungkin campur tangan.

Baru-baru ini, Ambler, T. and Kokkinaki, F. (1997) telah meringkas metrik pemasaran dalam enam kategori: keuangan, pasar kompetitif, perilaku konsumen, dan pelanggan menengah, pelanggan langsung dan langkah-langkah inovatif. Untuk aspek keuangan ukuran kinerja hampir tidak usang (Woodburn, 2004). Mereka dapat menawarkan total pengukuran kinerja (Tangen, 2003) dengan mengurangi banyak input dan output ke mata uang yang sama.

Dalam dunia bisnis saat sangat ditekankan pada kinerja perusahaan. Namun, ada banyak kriteria yang digunakan dalam studi dan menentukan kinerja. Menurut N.Venkatraman dan V. Ramanujam (1986), kinerja dapat diukur dengan indikator non keuangan dan operasional. Langkah-langkah keuangan terkait dengan faktor-

faktor ekonomi seperti *profitabilitas* dan pertumbuhan penjualan (misalnya laba atas investasi, laba atas penjualan dan *return on equity*) dan langkah-langkah operasional terkait dengan faktor keberhasilan non-keuangan seperti kualitas, pangsa pasar, kepuasan, pengembangan produk baru dan efektivitas pasar.

Data kinerja dapat diklasifikasikan dalam dua dimensi yaitu data primer atau sekunder. Data primer secara langsung dikumpulkan dari organisasi dan data sekunder yang dikumpulkan dari sumber yang tersedia. Klasifikasi lain dalam ukuran kinerja meliputi ukuran objektif dan subjektif. ukuran kinerja obyektif mengacu pada indikator kuantitatif yang umumnya indikator keuangan dan diperoleh dari organisasi.

Di sisi lain, tindakan subjektif tergantung pada penilaian menghakimi responden dan indikator ini mencakup kedua indikator keuangan dan non-keuangan (Gonzalez-Benito, dan Gonzalez-Benito, 2009). Di bidang manajemen, Gonzalez-Benito, dan Gonzalez-Benito (2009), menyarankan penggunaan langkah-langkah subjektif karena ukuran subjektif memfasilitasi pengukuran dimensi yang kompleks kinerja. Juga beberapa penulis menemukan sulit untuk mendapatkan ukuran objektif dan memandang ukuran objektif sebagai tidak bisa diandalkan karena data dapat sempit dalam lingkup atau tidak bisa *up to date* (Pitt, Caruana, & Berthon, 1996). Hal ini tergantung pada pandangan yang sama dalam literatur, tindakan subjektif yang digunakan dalam penelitian ini dan peran strategi diferensiasi dan kinerja inovasi antara orientasi kewirausahaan dalam hubungan dengan kinerja yang diselidiki. Data dikumpulkan langsung dari eksekutif dari perusahaan, yang menunjukkan bahwa data primer yang digunakan. Juga pertanyaan kinerja

perusahaan dalam survei termasuk pertanyaan profitabilitas dan pertumbuhan yang berarti kinerja keuangan diukur.

Selama keuntungan *finansial* adalah tujuan dari kebanyakan organisasi, maka keputusan harus divalidasi dalam istilah keuangan. Evaluasi keuangan mungkin ada lebih banyak kekuatan untuk mendorong perubahan daripada ukuran kinerja lainnya; meskipun demikian indikator yang buruk tentang perubahan apa yang harus dilakukan. Woodburn (2004) menambahkan hal itu pemasaran juga berdampak sebagai kinerja keuangan melalui penghasilannya kapasitas. Tentu saja, dalam banyak situasi, penilaian keuangan akan melibatkan pendapatan juga pengeluaran. Ambler (2000) berpendapat bahwa metrik keuangan biasanya tipe pertama digunakan untuk mengevaluasi kinerja pemasaran. Ukuran keuangan termasuk perputaran, margin kontribusi dan laba.

Menurut Morgan *et al* (2002) dan Gao (2010) pemasaran merupakan proses yang sangat dinamis sehingga kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang menyangkut adaptabilitas, efektifitas dan efisiensi. Secara normatif pengukuran kinerja pemasaran melibatkan penilaian terhadap sumber daya pemasaran seperti *finansial*, fisik, legal, organisasional, *reputasi*, *relasional* dan kemampuan seperti kemampuan individu, kekhususan, fungsional dan organisasional sebagai sumber keunggulan.

Beberapa peneliti lain mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai prestasi perusahaan dalam pencapaian pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, peningkatan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada (Merrilees, *et al*, 2012; Prasertsang dan Ussawanitchakit, 2011). Menurut Solimon (2011) kinerja

pemasaran adalah kemampuan perusahaan melestarikan pelanggan saat ini, menarik pelanggan baru, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan standar pertumbuhan penjualan, dan menambahkan standar laba bersih terhadap penjualan.

2.5. Model Empirik Penelitian

2.5.1. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran dapat diartikan sebagai hasil dari kegiatan pemasaran yang dapat meningkatkan pendapatan melalui pertumbuhan penjualan dan peningkatan kepuasan konsumen (Doyle, 2003). Sedangkan menurut Laith Alrubaiee, 2013, kinerja pemasaran adalah penilaian subjektif dari kinerja relatif terhadap pesaingnya yang dapat diukur dengan atribut: pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan kinerja pemasaran merupakan ukuran efektivitas perusahaan dalam memasarkan produknya dan dapat dilihat dari volume penjualan, pangsa pasar, dan pertumbuhan penjualan. Namun dalam penelitian ini kinerja pemasaran diukur dengan indikator perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan.

Menurut Watson (2007) yang meneliti hubungan antara *networks* dan kinerja perusahaan dari UKM yang didirikan di Australia. Sebagai pengukuran kinerja perusahaan, ia menggunakan kepuasan, pertumbuhan, dan tingkat pengembalian investasi. Dalam studinya, ia menemukan bahwa jaringan berhubungan positif dengan kelangsungan hidup perusahaan, dan pada tingkat yang

lebih rendah, pertumbuhan. Namun, ia tidak dapat menemukan hubungan yang signifikan antara *networks* dan tingkat pengembalian investasi. Temuan menarik lainnya adalah bahwa *networks* formal dan informal keduanya terkait dengan kelangsungan hidup perusahaan, tetapi hanya *networks* formal yang dikaitkan dengan pertumbuhan. Selain itu, tidak ada jaringan formal maupun informal yang dikaitkan dengan tingkat pengembalian investasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *networks* memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan di pasar domestik dan internasional, terutama di bawah globalisasi, yang ditandai dengan lebih banyak peluang dan tantangan. *Networks* yang dikelola secara efektif akan berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif dan itu akan mengarah pada kinerja superior perusahaan. Beberapa penelitian yang mendukung hubungan *energizing profesional network* dan kinerja pemasaran dapat ditunjukkan dalam Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel. 2.2. State of the Arts energizing profesional networks dan kinerja pemasaran

No	Peneliti	Temuan
1.	Achim Walter, Michael Auer & Tomas Ritter (2006)	Kemampuan <i>networks</i> dapat memperkuat hubungan dengan kinerja pertumbuhan penjualan.
2.	Ajayi, 2016	Kemampuan <i>networks</i> mempunyai hubungan yang positif dan kuat terhadap kinerja bisnis
3.	Yanlong Zhang & Xiu e Zhang (2012)	Kemampuan <i>networks</i> akan berdampak positif terhadap kinerja bisnis.
4.	Chung, (2012) & Luo et.all, (2008)	Hubungan <i>networks</i> bisnis dapat meningkatkan keberhasilan bisnis.

Sumber : Achim Walter et all, 2006; Ajayi, 2016; Yanlong Zhan & Xiu e Zhang, 2012 dan peneliti lainnya

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan jika dihubungkan dengan *energizing profesional networks*, perusahaan yang memiliki komitmen dan

kemampuan untuk meningkatkan koordinasi, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan melakukan komunikasi internal diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja bisnis. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Bila energizing profesional networks semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi.

2.5.2. Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan secara umum mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk mencari peluang pasar baru dengan menerima *innovativeness*, *risk taking*, *proactive* (Lumpkin and Dess, 1996). Keberadaan orientasi kewirausahaan dalam perusahaan merupakan hasil dari proses organisasi, metode dan gaya, dilaksanakan oleh perusahaan untuk bertindak sebagai kewirausahaan (Stevenson & Jarillo, 1990). Oleh karena itu karakteristik wirausaha harus memiliki sifat *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* dalam memperoleh peluang untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut, beberapa peneliti telah sepakat bahwa orientasi kewirausahaan merupakan kombinasi dari tiga dimensi: *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness*. Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan melibatkan kemauan untuk berinovasi, meremajakan penawaran pasar, mengambil risiko untuk mencoba produk, layanan, dan pasar baru dan tidak pasti, dan lebih *proactive* daripada pesaing terhadap peluang pasar baru (Covin & Slevin, 1991; Knight, 1997; Miller, 1983; Namen & Slevin, 1993; Wiklund, 1999; Zahra & Covin, 1995; Zahra, 1993a) inovasi dari orientasi kewirausahaan mencerminkan kecenderungan untuk terlibat

dan mendukung gagasan baru, eksperimentasi, dan proses kreatif, berangkat dari praktik yang sudah mapan dan teknologi (Lumpkin and Dess, 1996).

2.5.2.1. Proactive.

Proactive mengacu pada sikap mengantisipasi dan bertindak di masa depan. Keinginan dan kebutuhan di pasar, sehingga menciptakan keuntungan penggerak utama oleh pesaing (Lumpkin dan Dess, 1996). Dengan perspektif berwawasan ke depan, *proactive* perusahaan memiliki keinginan untuk menjadi pelopor, sehingga memanfaatkan peluang yang muncul. Mengambil inisiatif untuk mendirikan perusahaan bisnis dapat dianggap sebagai hal yang sangat baik karena, ribuan orang diuntungkan melalui usaha bisnis yang baik. Allah berfirman dalam hal ini *“Mereka yang melakukan amal shalih akan mendapat pahala yang tidak putus-putusnya”* (Al-Baqarah (2): 42) dan *“Adalah wajar bagi manusia untuk mengambil inisiatif (melakukan upaya) untuk mencapai sesuatu, namun inisiatif (upaya) harus mengarah pada semua kejujuran”* (Al-Baqarah (2) :149). Pengusaha Muslim harus memiliki semangat, stamina mental, dan inspirasi yang cukup untuk mengambil inisiatif untuk mengangkat kondisi ekonomi masyarakat. Meskipun memiliki pengetahuan dan sumber daya yang cukup, inisiatif mungkin tidak diambil untuk mendirikan perusahaan. Sedangkan, tanpa atau dengan jumlah minimum sumber daya seseorang dapat mengambil inisiatif tepat waktu untuk mendirikan perusahaan dan akhirnya menjadi pengusaha terkenal. Bahkan, Allah mengarahkan Muslim untuk mengambil inisiatif untuk memobilisasi sumber daya. Allah berfirman *“Ketika doamu selesai, sebarkan ke seluruh bumi dan cari karunia Allah”* (Al-Jumuah (62) :10). Sungguh, Islam tidak pernah mendorong orang untuk tidak

bekerja, dan hanya mengandalkan nasib atau menunggu keberuntungan. Beberapa pendapat tentang definisi *proactive* yang telah disampaikan di atas dapat disimpulkan bahwa *proactive* merupakan kesediaan untuk berperilaku secara positif untuk menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing dan memperkenalkan produk atau layanan baru.

2.5.2.2. Risk Taking

Risk taking merupakan cerminan aktivitas perusahaan wirausaha seperti "menimbulkan hutang berat atau membuat komitmen sumber daya yang besar, demi mendapatkan keuntungan yang tinggi untuk merebut peluang di pasar. Mengambil resiko dikaitkan dengan kemauan untuk melakukan lebih banyak sumber daya untuk proyek-proyek di mana biaya kegagalan mungkin tinggi (Miller dan Friesen, 1982). Perilaku mengambil risiko merupakan faktor penting yang membedakan pengusaha lain karena dapat menciptakan kerugian dan ketidakkonsistenan dalam kinerja, namun demikian perilaku orientasi kewirausahaan dapat secara bersamaan mengejar peluang pasar (Lumpkin and Dess, 1996). Dengan demikian maka tidak ada risiko, tidak ada kewirausahaan karena masa depan tidak pasti dan tidak semua orang tentu bisa mengatakan apa yang akan terjadi. Akibatnya, risiko dapat diperoleh kapan saja dari lingkungan ekonomi, politik, dan alam. Allah berfirman, "*ketika Anda telah membuat keputusan, percayakan kepada Allah, tentu saja, Allah mencintai orang-orang yang menempatkan mereka percaya (kepada-Nya)*" (Ali Imran (3):159). Pengusaha Islam harus bergantung pada Allah SWT untuk hasil dari tindakan apa pun. Ini

dikenal dalam Islam sebagai *Tawakhul*. Namun, ketergantungan pada Allah tanpa usaha yang bijaksana tidak didukung oleh Islam. Tetapi seorang wirausahawan harus mengambil risiko yang diperhitungkan. Seorang wirausahawan tidak dapat membawa usahanya ke puncak keunggulan sampai wirausahawan memiliki keterampilan antisipasi yang luar biasa di masa depan dan pengambilan risiko dengan mana wirausahawan mengambil keputusan yang berani tetapi bijak dan tepat waktu. Beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *risk taking* adalah kesediaan pelaku bisnis untuk memanfaatkan peluang dengan keberanian menanggung resiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, agresif untuk memanfaatkan peluang potensial untuk mencapai tingkat pengembalian investasi.

2.5.2.3. Innovativeness

Innovativeness, mencerminkan gambaran untuk mendukung kreativitas dan bereksperimen dalam mengenalkan produk atau layanan baru, dan kebaruan, kepemimpinan teknologi, Litbang dalam pengembangan proses baru yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengejar peluang baru. Menurut Drucker (1985), *innovativeness* adalah subjek kewiraswastaan yang paling penting dan dengan cara yang sama Lumpkin and Dess (1996) menemukannya sebagai komponen kunci kewirausahaan. Dalam perspektif syari'ah inovasi merupakan faktor terpenting pengusaha yang membedakan perilaku kewirausahaan dari aktivitas manajerial (Schumpeter, 1934). Menurut Drucker (1985) inovasi mencerminkan kualitas wirausaha yang mengambil inisiatif secara sistematis, terarah dan terorganisir

untuk membawa perubahan mengenai banyak dimensi bisnis (produk, proses, teknologi, promosi dan harga, dan lain-lain) dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian tetap menjadi yang terdepan di pasar. Mengenai dinamika dan inovasi wirausahawan, dalam Al-Qur'an mengatakan, *“Kami tidak mengubah keadaan orang-orang sampai mereka tidak mengubah apa yang ada. di dalam diri mereka sendiri.”* (Ar-Ra'd (13): 11). Hal ini dapat diartikan bahwa dalam kehidupan manusia diwajibkan untuk memiliki jiwa inovatif. Sebenarnya tidak ada ruang bagi otak yang malas dan malas dalam Islam. Menurut ajaran Islam, seorang pria tidak dapat memiliki apa pun kecuali apa yang ia perjuangkan (An-Najm (53): 39).

Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *innovativeness* adalah kecenderungan perusahaan untuk mendukung kreatifitas dalam menciptakan produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, mengembangkan teknologi baru dan menawarkan produk dan layanan yang menonjol.

2.5.3. Orientasi Kewirausahaan dan Energizing Profesional Networks

2.5.3.1. Proactive dan Energizing Profesional Networks

Proactive merupakan perspektif mencari peluang, berwawasan ke depan yang ditandai dengan produk pendahuluan dan layanan baru menjelang kompetisi dan bertindak untuk mengantisipasi permintaan masa depan (Rauch et al., 2004). *Proactive* (G. Tom Lumkin dan Dess, 1996, Pearson, 2016) merupakan cerminan tindakan perusahaan eksploitasi dan harapan munculnya peluang dengan mengembangkan dan memperkenalkan perbaikan baru terhadap suatu produk,

Sedangkan menurut Ibeh dan Young (2001) mengemukakan *proactive* merupakan tindakan kewirausahaan dan dapat didefinisikan sebagai proses di mana individu, baik di perusahaan mereka organisasi sendiri atau dalam mengejar peluang pasar tanpa memperhatikan sumber daya, yang mana mereka saat ini mengendalikan atau menghilangkan ketidakseimbangan lingkungan, yang mereka hadapi.

Menurut Lumpkin & Dess (1996, Hu li, 2009) sikap *proactive* kewirausahaan merupakan kesediaan untuk bereaksi (*disposition to react*) secara positif mengidentifikasi peluang, mendominasi pesaing melalui kombinasi langkah *proactive* dan agresif, berorientasi ke masa depan, memperkenalkan produk atau jasa terbaru, antisipasi permintaan untuk menciptakan suatu perubahan dan mempengaruhi lingkungan. Sikap *proactive* kewirausahaan mendorong perusahaan untuk mendapatkan peluncuran produk secepat mungkin sebagai cara untuk menghasilkan dana yang cepat atau memperoleh umpan balik pasar yang cepat (F.F Lumpkin, Keith H. Brigham and Todd W. Moss, 2010)

Beberapa pendapat tentang definisi *proactive* yang telah disampaikan di atas dapat disimpulkan bahwa *proactive* merupakan kesediaan untuk bereaksi secara positif untuk menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing dan memperkenalkan produk atau layanan baru.

Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur *proactive* yaitu a) kecepatan menanggapi tindakan pesaing, b) berorientasi pada masa depan, c) mengantisipasi tindakan pesaing dan d) memperkenalkan produk atau layanan baru (Jahangir Karimi hiping, Walter, 2015, Lumpkin, 2017)

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antara sikap *proactive* terhadap *energizing profesional networks* dapat dilihat dalam Tabel 2.3. berikut ini.

Tabel 2.3. State of The Art Proactive dan energizing professional networks

No	Peneliti	Temuan
1	Yanlong Zhang & Xiu e Zhang (2012)	Orientasi kewirausahaan (<i>proactiveness</i>) memiliki hubungan yang kuat terhadap kemampuan jaringan bisnis
2	Parida & westerbang (2009)	Orientasi kewirausahaan (<i>proactiveness</i>) berpengaruh positif terhadap kemampuan jaringan bisnis
3	Achim Walter, Michael Auer &Tomas Ritter (2006)	orientasi kewirausahaan (<i>proactiveness</i>) berhubungan secara kuat terhadap kemampuan jejaring.

Sumber : Yanlong Zhang & Xiu e Zhang, 2012; Parida & Westerbang, 2009; Achim Walter *et al*, 2006

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa perusahaan yang selalu menanggapi tindakan yang dilakukan pesaing, merespon apa yang dilakukan pesaing dan selalu menawarkan produk dan layanan baru akan membawa dampak pada peningkatan *energizing profesional networks*. Perusahaan yang semakin proaktif, maka *energizing profesional networks* juga akan semakin kuat. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2: Bila perilaku proactive semakin tinggi, maka energizing profesional networks semakin tinggi

2.5.3.2.Risk Taking dan Energizing Profesional Networks

Risk taking merupakan suatu tindakan yang berani dengan tidak memperhitungkan situasi ketidakpastian atau melakukan penggunaan sumber daya

yang signifikan untuk usaha di lingkungan yang tidak pasti (Chandra *et al.*, 2007; Idah & Mahmood, 2011). Pengambilan risiko menunjukkan keinginan untuk berkomitmen secara proposional penggunaan sejumlah sumber daya yang besar, meskipun berpotensi tinggi untuk kegagalan (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Sepulveda, 2010). Sedangkan menurut Rosembus *et al* (2013) mendefinisikan pengambilan risiko adalah sejauh mana perusahaan bersedia melakukan komitmen untuk risiko besar. Pengertian berani mengambil risiko yang telah didefinisikan oleh beberapa peneliti diatas dapat disimpulkan bahwa berani mengambil risiko artinya kesediaan pebisnis untuk memiliki keberanian menanggung risiko bisnis dengan berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi dan agresif untuk memanfaatkan peluang potensial.

Indikator yang dipakai untuk mengukur *risk taking* adalah keberanian menanggung risiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi dan agresif memanfaatkan peluang potensial (Jahangir, Karimi, Zhiping, Walter, 2015, Cemal Z. 2017).

Adapun beberapa penelitian yang mendukung hubungan *risk taking* dan *energizing profesional networks* dapat ditunjukkan dalam Tabel 2.5 sebagai berikut:

Tabel. 2.4. State of the Arts risk taking dan energizing profesional networks

No	Peneliti	Temuan
1.	Achim Walter, Michael Auer & Tomas Ritter (2006)	Orientasi kewirausahaan (<i>risk taking</i>) memiliki hubungan yang kuat terhadap kemampuan jejaring.
2.	Covin and Slovin (1991)	Orientasi kewirausahaan (<i>risk taking</i>) dapat berkontribusi yang besar terhadap kemampuan jejaring.

Sumber : Michael & Tomas, 2006; Covin and Slovin, 1991.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa perusahaan yang cenderung berani mengambil keputusan kearah resiko yang tinggi dan berpeluang mendapatkan tingkat pengembalian sangat tinggi dan berani melakukan tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan akan mampu meningkatkan *energizing profesional networks*. Hal ini dapat diartikan bahwa *risk taking* yang tinggi secara signifikan memiliki pengaruh yang tinggi pula pada *energizing profesional networks*. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3: Bila perilaku risk taking semakin tinggi, maka energizing profesional networks semakin tinggi.

2.5.3.3. Innovativeness dan Energizing Profesional Networks

Beberapa peneliti telah mendefinisikan tentang inovasi diantaranya inovasi dapat digambarkan melalui keterlibatan perilaku kreatif dan eksperimental yang menghasilkan produk baru atau jasa dan kepemimpinan teknis berdasarkan upaya penelitian dan pengembangan (Rauch *et al.*, 2009). Sedangkan dalam praktek dapat merevolusi dan mendorong ide-ide baru (Grande, Madsen & Borch, 2011; Hansen *et al.*, 2011; Lumpkin & Dess, 2001). Schumpeter (1942) merupakan orang pertama yang menekankan pentingnya melakukan inovasi pada khususnya dan menyoroti “penghancuran kreatif” sebagai karakteristik dari proses inovasi radikal. “Kehancuran Kreatif” mencerminkan proses penciptaan kekayaan di mana pengenalan produk atau jasa baru direalisasikan; sehingga menciptakan gangguan dalam pasar yang memicu pergeseran sumber usaha baru yang dibuat

dengan mengambil sumber daya dari perusahaan yang ada (Lumpkin & Dess, 1996).

Beberapa definisi tentang *innovativeness* tersebut dapat disimpulkan bahwa *innovativeness* merupakan kecenderungan perusahaan dalam menciptakan produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, dan memperkenalkan produk atau layanan yang menonjol. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Perusahaan yang memiliki *innovativeness* akan memiliki kemampuan untuk membentuk jaringan dengan baik.

Beberapa penelitian yang mendukung hubungan orientasi kewirausahaan (*Innovativeness*) dengan *energizing profesional networks* dapat disajikan dalam Tabel 2.5 sebagai berikut:

Tabel. 2.5. State of the Arts *innovativeness* dan *energizing profesional networks*

No	Peneliti	Temuan
1.	Achim Michael & Tomas (2006)	Orientasi kewirausahaan (<i>innovativeness</i>) memiliki hubungan yang kuat dengan kemampuan jejaring.
2.	Covin and Slevin (1991)	Orientasi kewirausahaan (<i>innovativeness</i>) dapat berkontribusi yang besar terhadap kemampuan jejaring.

Sumber : Achim walter *et al*, 2006; Covin and Slovin, 1991.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa perusahaan yang memberikan penekanan yang kuat pada produk dan layanan yang telah teruji, menawarkan banyak pilihan produk dan layanan baru akan mampu memberi dampak pada peningkatan *energizing profesional networks*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *inovasiveness* maka semakin

tinggi pula *energizing profesional networks*. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Bila innovativeness semakin tinggi, maka energizing profesional networks semakin tinggi.

2.5.4. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Pemasaran

2.5.4.1. Proactive dan Kinerja Pemasaran

Proactive dapat digambarkan sebagai mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru yang terkait dengan permintaan di masa depan dan dengan berpartisipasi di pasar negara berkembang" (Lumpkin and Dess, 1996). Menjadi perusahaan yang *proactive* ditunjukkan oleh kesadaran dan responsif perusahaan terhadap sinyal pasar (Hughes dan Morgan, 2007). Menurut Rauch, Wiklund *et al.* (2009), *proactive* adalah "perspektif yang mencari peluang dan berwawasan ke depan yang ditandai dengan pengenalan produk dan layanan baru di depan kompetisi dan bertindak untuk mengantisipasi permintaan di masa depan".

Kropp, Lindsay *et al.* (2008) mengemukakan bahwa *proactive* melibatkan identifikasi dan evaluasi peluang baru, dan pemantauan tren pasar. Dengan melakukan kegiatan ini, beberapa penelitian menemukan bahwa perusahaan *proactive* memperkenalkan produk baru di pasar (Venkatraman, 1989). Namun, Coulthard (2007) berpendapat bahwa *proactive* tidak selalu menjadi penggerak pertama di pasar. Hughes dan Morgan (2007) dan Coulthard (2007) menemukan bahwa pada tahap embrio pertumbuhan perusahaan, *proactive* adalah faktor penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Peran *proactive* kurang

penting begitu sebuah perusahaan didirikan. Penelitian yang mendukung hubungan *proactive* dan kinerja pemasaran dapat dilihat dalam Tabel 2.6 sebagai berikut :

Tabel. 2.6. State of the Arts Proactive dan kinerja pemasaran

No	Peneliti	Temuan
1	Kaya & Agca (2009)	Orientasi kewirausahaan (<i>proactive</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
2	Matchaba-Hove dan Vambe (2014)	Orientasi kewirausahaan (<i>keproaktifan</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan bisnis.
3	Muthee-Mwangi dan Ngugi (2014)	Orientasi kewirausahaan (<i>Proactive</i>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan Usaha kecil dan menengah.
4	Alex Anlesinya Patrick Eshun dan Amy Afi Bonuedi (2015)	Orientasi kewirausahaan (<i>Proactive</i>) memiliki pengaruh yang positif terhadap profitabilitas usaha.
5	Boso, et. All (2016)	Orientasi kewirausahaan (<i>Proactive</i>), dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Sumber : Kaya & Agca, 2009; Matchaba Hove and Vambe, 2014; dan peneliti lainnya

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa perusahaan yang selalu menanggapi tindakan yang dilakukan oleh pesaing, dan merespon tindakan pesaing serta selalu menawarkan produk dan layanan baru akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pemasaran. Perusahaan yang semakin *proactive* maka kinerja pemasaran akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Bila perilaku proactive semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi.

2.5.4.2.Risk Taking dan Kinerja Pemasaran

Pengambilan risiko mengacu pada kesediaan perusahaan untuk mengambil peluang bisnis yang dihitung di pasar, bahkan ketika hasilnya tidak pasti (Lumpkin

and Dess, 2001). Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan (perilaku pengambilan resiko) digambarkan sebagai perusahaan yang berani dan agresif dalam mengejar peluang, seperti menimbulkan utang besar atau membuat komitmen sumber daya yang besar untuk memperoleh pengembalian tinggi dengan memanfaatkan peluang yang disediakan oleh lingkungan (Lumpkin and Dess, 1996).

Sedangkan A vlonitis dan Salavou (2007) menambahkan bahwa perusahaan dengan perilaku kewirausahaan yang kuat tertarik pada proyek-proyek dengan tingkat risiko yang lebih tinggi untuk mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi. Sebaliknya, perusahaan yang menghindari risiko akan menghindari melakukan sesuatu yang memberikan hasil tidak pasti untuk lingkungan yang berubah. Perilaku ini akan menghasilkan kinerja yang lebih lemah karena perusahaan tidak mau menangkap peluang pasar (Hughes dan Morgan, 2007). Beberapa penelitian yang mendukung hubungan berani mengambil resiko dan kinerja pemasaran dapat ditunjukan dalam Tabel 2.7 sebagai berikut:

Tabel.2.7. State of the Arts risk taking dan kinerja pemasaran

No	Peneliti	Temuan
1	Muthee-Mwangi dan Ngugi (2014)	Berani mengambil resiko memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan Usaha kecil dan menengah.
2	Alex Anlesinya Patrick Eshun dan Amy Afi Bonuedi (2015)	Berani mengambil resiko memiliki pengaruh yang positif terhadap profitabilitas usaha.
3.	Lumpkin dan Dess, (1996), Zahra, (1993)	Berani mengambil resiko dapat meningkatkan kinerja pemasaran.
4.	Boso, et all (2016)	Berani mengambil resiko berpengaruh secara kuat terhadap kinerja

Nelson.Oly,
Ndubisi et. all
(2012)

Orientasi kewirausahaan (*risk taking*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran

Sumber : Muthee Mwangi and Ngugi, 2014; Alex Anlesinya *et al*, 2015 dan peneliti lainnya.

Beberapa peneliti terdahulu yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa perusahaan yang berani mengambil suatu keputusan yang mengarah pada resiko tinggi dengan peluang pengembalian sangat tinggi untuk pencapaian tujuan perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan risk taking yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran semakin tinggi pula. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Bila perilaku risk taking semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi.

2.5.4.3. Innovativeness dan Kinerja Pemasaran

Keinovasian merupakan proses menciptakan ide-ide baru, pengalaman dan kreatifitas yang akan menghasilkan perkembangan teknologi serta produk dan layanan yang berbeda (Gonzales, Benito *et al*, 2009). Sedangkan menurut Adegbite *et al* (2009) *innovativeness* mengacu pada mencari solusi kreatif, bukan untuk permasalahan kebutuhan, Dengan demikian *innovativeness* merupakan aspek yang sangat strategis bagi perkembangan perusahaan. Pendapat lain Chadwick *et al* (2009) *innovativeness* merupakan kecenderungan perusahaan untuk mengembangkan produk baru, jasa atau proses teknologi melalui solusi baru. Berdasarkan hasil sebelumnya studi *innovativeness* dan kinerja bisnis sangat berkorelasi (Rauch *et al.*, 2009). berkenaan dengan lingkungan yang dinamis,

seperti yang terjadi (Kreiser, P. M & Davis D, (2010) menunjukkan bahwa *innovativeness* tingkat tinggi mempromosikan kinerja perusahaan.

Indikator-indikator yang diapakai untuk mengukur *inovasinesness* adalah produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, mnawarkan produk dan layanan yang menonjol (Lumpkin and Des, 1996; Chank *et al*, 2007; Huger & Morgan, 2007). Beberapa penelitian yang mendukung hubungan *innovativeness* dan kinerja pemasaran dapat ditunjukan dalam Tabel 2.8 sebagai berikut:

Tabel. 2.8. State of the Arts *innovativeness* dan kinerja pemasaran

No	Peneliti	Temuan
1.	Hu Xuhuali et all (2018)	Orientasi kewirausahaan (innovativeness) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
2.	Achim Michael &Tomas Ritter (2006)	Orientasi kewirausahaan (innovativeness) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan bisnis.
3.	Nicoletta Fadda (2018)	Orientasi Kewirausahaan (Inovativeness) berpengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan dan laba.

Sumber : Hu Xuhuali et all, 2018; Achim Walter *et al*, 2006; Nocoletta Fadda, 2018

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa perusahaan yang memberikan penekanan yang kuat pada produk dan layanan yang telah teruji, menawarkan banyak produk dan layanan baru serta telah memanfaatkan teknologi informasi akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *innovativeness* yang dimiliki perusahaan maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai beikut:

H7: Bila innovativeness semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi.

2.5.5. Orientasi Kewirausahaan, Energizing profesional network dan Kinerja Pemasaran.

2.5.5.1. Peran mediasi Energizing Profesional Networks dalam hubungan Proactive dengan Kinerja Pemasaran

Orientasi kewirausahaan (*proactive, risk taking, innovativeness*) memiliki hubungan yang kuat dengan kemampuan perusahaan (Mc.Dougall, P.P.; Oviatt, B.M.; Shrader, R.C, 2003). Kemampuan perusahaan terbentuk dari sumber daya yang dimiliki yang berupa sumber daya manusia yang didalamnya terkandung kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional ini akan secara signifikan terkait dengan membangun *networks* (Ferris et al., 2005; Welch, Welch, Wilkinson, & Young, 1996). Dengan demikian *proactive* secara signifikan akan memperkuat *energizing profesional networks*. Hal ini sejalan dengan Yanlong Zhang & Xiu e Zhang, (2012) dalam penelitian menemukan orientasi kewirausahaan (*proactive*) memiliki hubungan yang kuat terhadap jaringan bisnis.

Networks yang dikelola secara efektif akan berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang pada akhirnya akan mengarah pada kinerja perusahaan. Menurut Ford & Mouzas, (2013); Thornton et al., (2013), dalam penelitiannya menemukan *networks* dapat berperan sebagai fasilitator yang dapat meningkatkan posisi strategis UKM yang kemudian berujung pada peningkatan kinerja yang lebih tinggi. Beberapa peneliti seperti Ajayi, (2016); Yanlong Zhang and Xiu e Zhag, (2012); Chung, (2012); Lou et al (2008), menemukan bahwa *networks profesional* memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja bisnis. Beberapa penelitian tersebut

dapat disimpulkan bahawa *proactive* memiliki hubungan yang kuat dengan energizing profesional dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran, sehingga hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H8: *Energizing profesional networks* memediasi hubungan *proactiveness* terhadap kinerja pemasaran.

2.5.5.2. Peran mediasi *Energizing Profesional Networks* dalam hubungan Risk taking dengan Kinerja Pemasaran

Risk taking merupakan tindakan yang berani dengan tidak memperhitungkan situasi ketidakpastian atau penggunaan sumber daya yang signifikan untuk usaha dilingkungan yang tidak pasti (Chandra *et al*, 2007; Idah & Mahmud, 2011). Berani mengambil resiko merupakan suatu perilaku yang dimiliki oleh pelaku bisnis yang dapat mendorong untuk meningkatkan *energizing networks*. Hal ini sejalan dengan Achim, Walter, Michael Auer & Tomas Ritter (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa *risk taking* memiliki hubungan yang kuat terhadap *networks*. Begitu pula menurut Covin and Slovin (1991) menjelaskan bahwa *risk taking* dapat berkontribusi yang besar terhadap *profesional networks*. Semakin berani mengambil risiko semakin besar kapasitas organisasi (Lee, C.; Lee, L.; Pennings, J.M, 2001).

Kemampuan perusahaan terbentuk dari sumber daya yang dimiliki yang berupa sumber daya manusia yang didalamnya terkandung kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional ini akan secara signifikan terkait dengan membangun *networks* (Ferris *et al.*, 2005; Welch, Welch, Wilkinson, & Young, 1996). *Networks*

yang kuat lebih cenderung mencapai kinerja yang tinggi karena mereka lebih mampu mengantisipasi preferensi pelanggan baru dan tindakan pesaing (Walter, Auer, & Ritter, 2006). Beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *risk taking* memiliki hubungan yang kuat dengan *energizing profesional networks* dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran, sehingga hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut

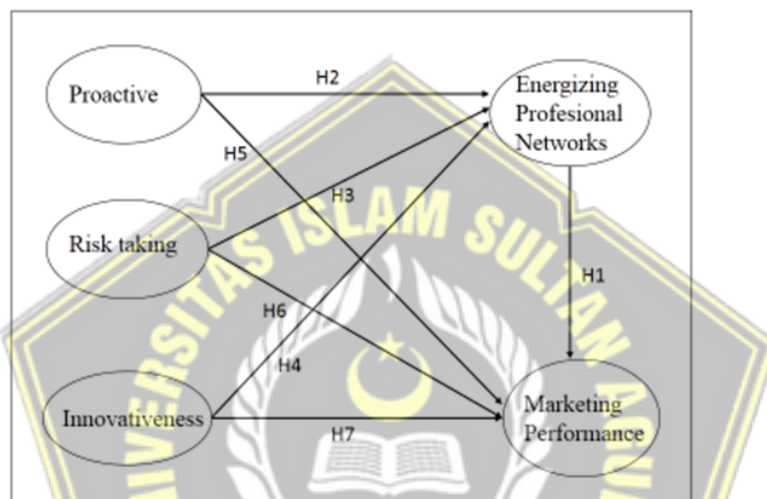
H9: Energizing profesional networks memediasi hubungan risk taking terhadap kinerja pemasaran.

2.5.5.3. Peran mediasi Energizing Profesional Networks dalam hubungan innovativeness dengan Kinerja pemasaran.

Innoovativeness merupakan aspek yang paling strategis bagi perkembangan perusahaan karena keinovasian tersebut perusahaan dapat mengembangkan produk baru, proses teknologi melalui solusi baru (Chadwick *et al*, 2009). Oleh karena itu keinovasion harus dimiliki oleh pelaku bisnis. Pelaku bisnis yang memiliki kreatifitas akan mampu mendorong terciptanya *energizing profesional networks*. Beberapa penelitian yang mendukung *innovativeness* dengan *energizing profesional networks* seperti Achim Walter, Michael Auer dan Tomas Ritter menemukan bahwa *innovativeness* memiliki hubungan yang kuat dengan kemampuan *networks*. *Networks* yang kuat lebih cenderung mencapai kinerja yang tinggi karena mereka lebih mampu mengantisipasi preferensi pelanggan baru dan tindakan pesaing (Walter, Auer, & Ritter, 2006). Beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *risk taking* memiliki hubungan yang kuat dengan *energizing*

profesional networks dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran, sehingga hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H10: Energizing profesional networks memediasi hubungan innovativeness terhadap kinerja pemasaran.



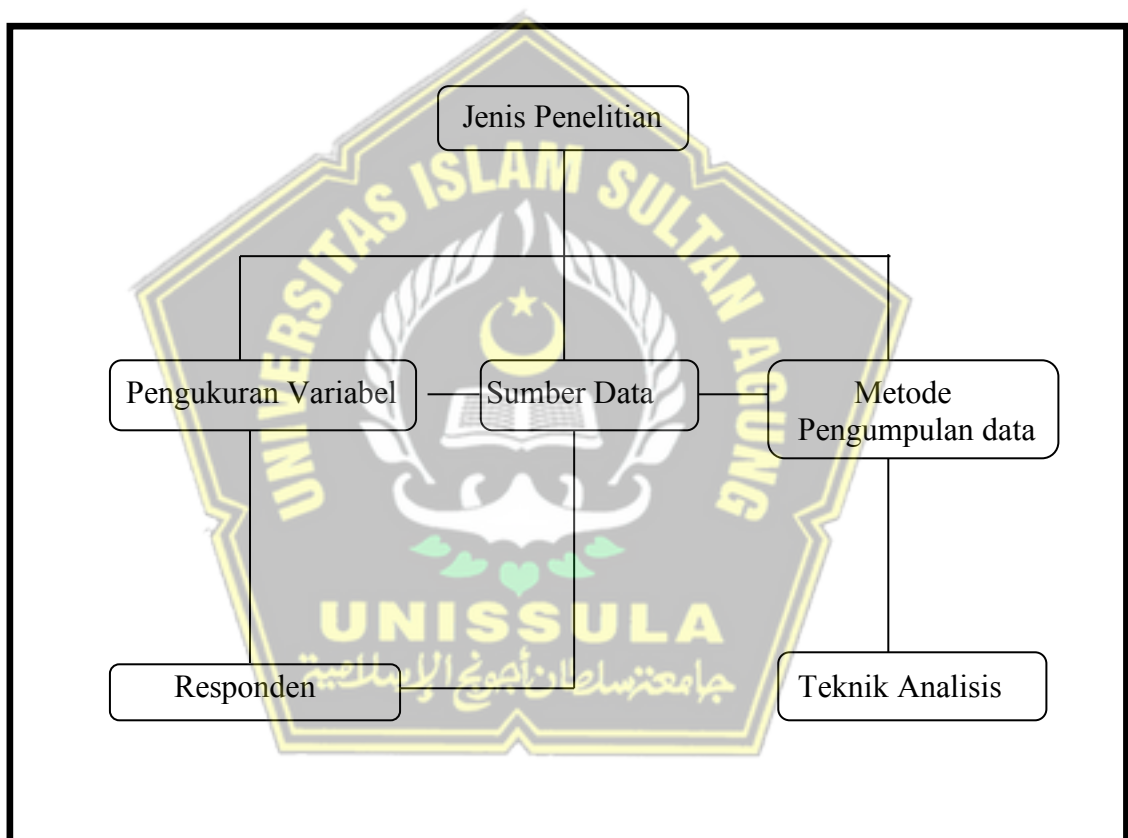
Gambar 2.9. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.9. menunjukkan bahwa meningkatnya orientasi kewirausahaan dimensi (*proactive, risk taking dan inovativeness*) akan memicu meningkatnya *energizing profesional networks* dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja pemasaran.. Selain itu meningkatnya *proactive, risk taking, innovativeness* juga akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode penelitian ini menguraikan tentang: Jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian nampak pada Gambar 3.1



Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian (*kausalitas*) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung diskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan

antar variabel (Widodo, 2014). Variabel mencakup *proactive*, *risk taking*, *innovativeness*, *energizing profesional*, *networks* dan *kinerja pemasaran*.

3.2. Pengukuran Variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup variabel *proactive*, *risk taking*, *innovativeness*, *energizing profesional networks* dan *kinerja pemasaran*. Adapun pengukuran (indikator) masing-masing variabel nampak pada Tabel 3.1

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Proactive Kesediaan untuk bereaksi secara positif untuk menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing dan memperkenalkan produk atau layanan baru.	1. Menanggapi tindakan pesaing. 2. Berorientasi masa depan 3. Mengantisipasi tindakan pesaing 4. Memperkenalkan pproduk atau layanan baru	• Jahangir Karimi Zhiping Walter (2015), Cemal Z (2015), Lumpkin (2017), Dai <i>et al</i> (2013).
2	Risk taking Kesediaan pebisnis untuk memiliki keberanian menanggung resiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi dan agresif untuk memanfaatkan peluang potensial.	1. Keberanian menanggung resiko. 2. Berani melakukan tindakan. 3. Berani mengeluarkan biaya tinggi. 4. Agresif untuk memanfaatkan peluang potensial.	• Jahangir Karimi Zhiping Walter (2015), Cemal Z (2017), Dai <i>et al</i> (2013).
3.	Innovativeness Kecenderungan perusahaan untuk mendukung produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, menawarkan produk dan layanan yang menonjol.	1. Produk dan layanan yang teruji. 2. Menawarkan banyak produk. 3. Teknologi baru. 4. Menawarkan produk dan layanan yang menonjl	• Lumpkin, Dess (1996), Chang <i>et al</i> (2007), Huger & Morgan (2007), Dai <i>et al</i> (2013)
4	Energizing Profesional Networks Komitmen yang menggerakkan entrepreneur untuk meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran,	1. Komitmen berkoordinasi	• Kale <i>et al</i> (2002), Jose <i>et al</i> (2013), Water (2017),

- | | | |
|--|--|---|
| <p>mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan, komunikasi internal dalam menciptakan dan membangun jejaring dengan pelanggan.</p> | <p>2. Komitmen mengembangkan hubungan pemasaran.</p> <p>3. Komitmen memahami pelanggan</p> <p>4. Komitmen berkomunikasi internal.</p> | <p>Diamantopoulus et al (2001)</p> |
| <p>5. Kinerja Pemasaran
Kemampuan perusahaan dalam pencapaian perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan.</p> | <p>1. Perluasan daerah pemasaran</p> <p>2. Pertumbuhan laba</p> <p>3. Pertumbuhan hasil penjualan</p> <p>4. Pencapaian target penjualan.</p> | <p>• Doyle (2003), Solimon (2011), Meriless et al (2012).</p> |

Sumber : Jahangir Karimi, Zhiping Walter, 2015; Cemal Z, 2015; Lumpkin, 2017 dan peneliti lainnya

3.3. Sumber data

Sumber data pada studi ini mencakup :

A. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden yakni pengelola atau pemilik UKM *Fashion* di Propinsi Jawa Tengah. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden berupa identitas dan tanggapan terhadap variabel penelitian yaitu *proactive*, *risk taking*, *innovativeness*, *energizing profesional networks*, dan *kinerja pemasaran*.

B. Data Skunder

Data skunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari Dinas Perindustrian Propinsi Jawa Tengah maupun dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan angket yakni suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang

diberikan kepada pengelola atau pemilik UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah.

3.4. Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung kepada pemilik atau pengelola UKM *Fashion* tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaanya. Pertanyaan mencakup pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikiran peneliti. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikiran peneliti.

3.5. Populasi dan sampel

Populasi pada studi ini adalah pengelola atau pemilik UKM *Fashion* di Propinsi Jawa Tengah yang jumlahnya tidak dapat diketahui secara pasti, karena jumlah UKM *fashion* selalu berubah-ubah dari waktu ke waktu, sehingga data yang valid sulit ditemukan di instansi terkait. Adapun UKM *Fashion* yang diteliti tersebar di kota Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Semarang, Kabupaten Pati, Kabupaten Kudus, Kabupaten Jepara, Kabupaten Surakarta, Kabupaten Rembang dan Kabupaten Sukoharjo. Pemilihan responden pada kota-kota tersebut didasarkan

pada asumsi bahwa daerah-daerah tersebut merupakan potensi UKM *Fashion* yang sudah banyak dikenal oleh masyarakat secara luas.

Metode pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* artinya mengambil sampel berdasarkan karakteristik tertentu, yakni UKM *Fashion* telah minimal beroperasi selama 3 tahun. Untuk mendapatkan data responden yang akan dijadikan sampel, dengan menggunakan teknik *Snowball Sampling* yakni dengan mengambil satu responden UKM *Fashion* melalui hubungan keterkaitan dari satu orang dengan orang lain, kemudian mencari hubungan selanjutnya melalui proses yang sama. Kemudian jumlah sampel (*sample size*) menacu pendapat Hair, *et al* (2006) yang menyatakan bahwa jumlah sampel adalah koefisien yang diestimasi dikalikan 5 sampai 10 atau minimal 100. Agar generalisasi lebih optimal maka sampel studi ini sebesar 250 responden.

Kuesioner didistribusikan kepada pimpinan atau pengelola UKM *Fashion* berjumlah 500 eksemplar. Dari jumlah yang didistribusikan tersebut, kuesioner yang terkumpul sebanyak 375 eksemplar. Kemudian dilakukan proses seleksi terhadap kuesioner yang kembali. Hasil seleksi ini diperoleh dari 375 eksemplar, yang rusak sebanyak 50 eksemplar, tidak memenuhi syarat karena data diisi tidak lengkap sebanyak 75 eksemplar, sehingga yang memenuhi syarat dan diolah lebih lanjut sebanyak 250 responden. Adapun distribusi tempat sampel dalam penelitian tampak pada Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2. Jumlah sampel

No	Daerah	Jumlah Sampel
1.	Kabupaten Semarang	38
2.	Kabupaten Pekalongan	50
3.	Kabupaten Pati	12
4.	Kabupaten Kudus	12
5.	Kabupaten Jepara	25
6.	Kabupaten Surakarta	50
7.	Kabupaten Sukoharjo	38
8.	Kabupaten Rembang	25
<i>Jumlah</i>		<i>250</i>

Sumber : diolah untuk disertasi, 2020

Berdasarkan pada tabel tersebut selebaran jumlah sampel diambil secara proporsional didasarkan pada asumsi bahwa pertumbuhan UKM *Fashion* tidak sama setiap daerah.

3.6. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner, terdapat dua langkah yang dapat dilakukan yaitu:

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai identitas responden dan jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan yaitu *proactive*, *risk taking*, *innovativeness*, *energizing profesional networks* dan kinerja pemasaran. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data ini harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

3.6.2. Analisis Inferensial

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket Software AMOSS 21.0 model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Firdinand, 2002). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Teknik analisis *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software AMOS 21.0 mencakup :

1. Uji Asumsi, mencakup: evaluasi normalitas data, evaluasi outliers, evaluasi multikolinearitas dan pengujian residual.

- a. Evaluasi Normalitas Data

SEM bila distandar estimate dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation Technique, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan criteria Critical ratio (Cr) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Data berdistribusi normal bila Cr nilainya dibawah 2,58.

- b. Evaluasi Outliers

Outlier merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Outlier dapat dilihat dari jarak Mahalanobis

(*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak Mahalonabis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 21.0. Kreteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chis-square pada derajat kebebasan (*degreeof Freedom*) 20 yaitu jumlah variable indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai Mahalonabis distance $X^2 (20,0,001) = 45,315$. Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai *Mahalonabis distance* yang lebih besar dari 45,315 adalah *multivariate outlier*.

c. Evaluasi Multicolinearitas

Indikasi adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Kriterianya tidak terjadi multikolinier jika nilai determinan matrik lebih besar nol.

d. Analisis Faktor Konfirmatori

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai-nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5% (Hair et al, 1995).

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

1. Uji Validitas Data

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Anderson dan Gerbing (1988) menyatakan bahwa validitas convergen dapat dilihat dari SEM dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih

besar dari dua kali masing-masing standart errornya. Syarat yang harus dipenuhi, pertama loading factor harus signifikan atau standardized loading estimate harus sama dengan 0,50 atau lebih dan idealnya harus 0,70.

2. Uji Reliabilitas Data

Setelah tidak menunjukkan terjadinya problem identifikasi, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Construct Reliability didapatkan dari rumus Hair et al (1995)

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan computer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error setiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variable laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan Variance extract adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Adapun langkah-langkah dalam SEM , menurut Ferdinand (2002) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

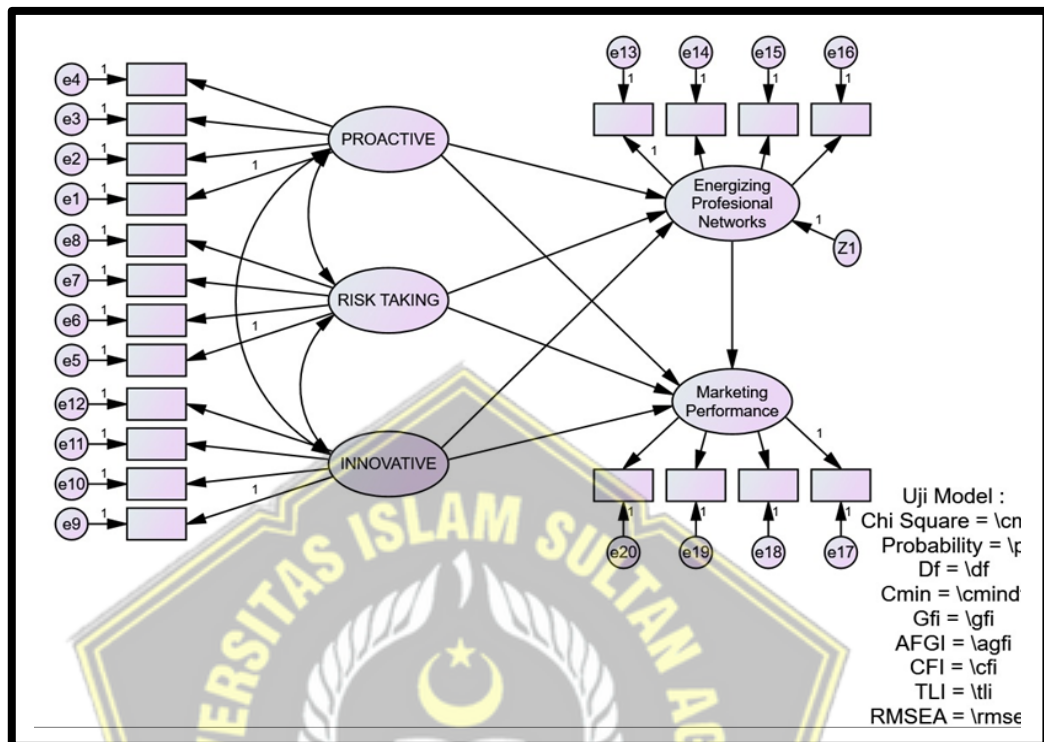
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM.

Jadi model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat) antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji dat empirik.

2. Pengembangan Path diagram

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam perth diagram. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat hubungan – hubungan kausalitas yang akan diuji. Hal tersebut artinya hubungan alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu akan variabel-vriabel untuk mengukur konstruk akan dicari.

Pada studi ini Diagram Parth adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. Struktur Equation Model Energizing Profesional Networks

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Hipotesis kausalitas kewirausahaan yang terdiri dari 6 (enam) hipotesis persamaan dapat ditulis adalah sebagai berikut :

- $$\text{Energizing profesional networks} = B_1 \text{ proactive} + B_2 \text{ risk taking} + B_3 \text{ innovativeness} + Z_1$$
- $$\text{Kinerja Pemasaran} = B_1 \text{ proactive} + B_2 \text{ risk taking} + B_3 \text{ innovativeness} + B_4 \text{ Energizing profesional networks} + Z_2$$

4. Memilih matrik input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang

dilakukan. Matrik kovarian digunakan SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al* (2008) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori, sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standart error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Menilai Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identikal pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kreteria Goodness-of-fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap kreteria *goods of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan cutt of untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. X^2 *Chi-Square* statistic, dimana model dipandang baikatau memuaskan bila nilai *Chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut –of value sebesar $\geq 0,05$ atau $\geq 0,10$ (Ferdinad, 2002).

- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al*, 1995) Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Ferdinand, 2002)
- c. GFI (Godness of Fit Index) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai 0 (poor fit) sampai 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,09 (Hair *et al*, 2008)
- e. CMIN/DF, adalah The minimum sampel Discrepancy Function yang dibagi dengan *Degree of Freedom*, CMIN/DF tidak lain adalah statistik Chi-Square, X^2 dibagi DF nya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Levis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap base line model, dimana sebuah model $\geq 0,95$ (Hair *et al*, 2008) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit.

- g. CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Hair *et al*, 2008), nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.3 berikut:

Tabel. 3.3. Goodness of fit Indexs

Goodness – of-fit-Index	Cut-of-value
X-Chisquare	diharapkan kecil
Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\geq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\geq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,94$

7. Inteprestasi dan modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah menginteprestasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair at all (2008) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat sejumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua *residual kovarians* yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair, *et al*, 2008). Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ($> 2,58$) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual

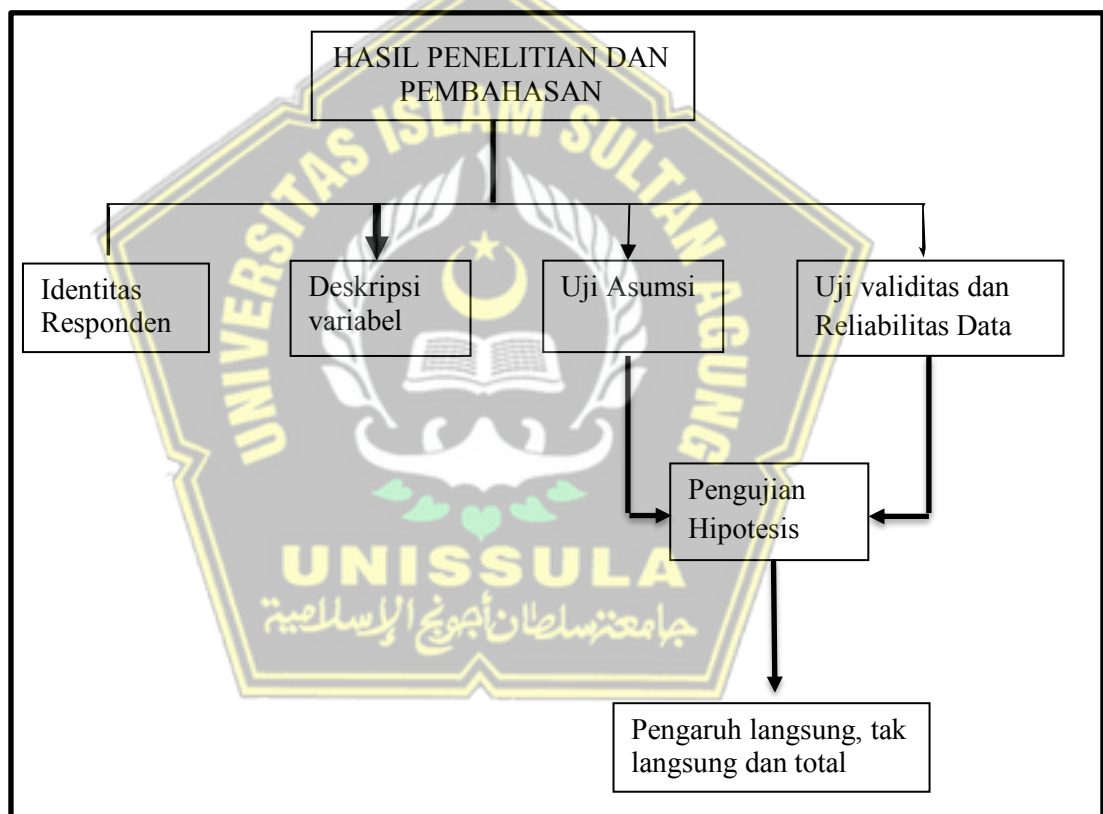
yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5%.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab 4 hasil penelitian dan pembahasan ini menjawab masalah dan tujuan penelitian. Rincian bab ini mencakup : identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis dan pengaruh total. Secara piktografis nampak pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 : Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Identitas Responden

4.1.1. Umur Responden

Kategori umur responden dalam penelitian ini sangat diperlukan dalam upaya untuk memberikan respon terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

Adapun kategori umur responden dapat disajikan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1. Umur Responden UKM Fashion di Jawa Tengah 2020

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	30-35 tahun	113	45,2
2	36-40 tahun	97	38,8
3	41-45 tahun	40	16,0
	Jumlah	250	100

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.1 kategori umur responden, sebanyak 113 responden atau 45,2% berumur 30-35 tahun, sebanyak 97 responden atau 38,8% berumur 36-40 tahun, dan sebanyak 40 responden atau 16,0% berumur 41-45 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa paling banyak umur responden adalah berumur 30-35 tahun, sehingga dapat dikatakan responden berusia produktif. Usia yang produktif ini sangat kuat dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis, sehingga dapat lebih mudah menerima masukan pengetahuan tentang orientasi kewirausahaan.

4.1.2. Status Kepemilikan Usaha

Kepemilikan usaha menunjukkan bahwa status usaha yang dimiliki oleh responden adalah usaha milik sendiri atau milik orang lain. Status kepemilikan usaha dapat disajikan pada Tabel 4.2

Tabel 4.2. Status Kepemilikan usaha UKM Fashion di Jawa Tengah 2020

No	Status	Frekuensi	Persentase
1	Keluarga/sendiri	139	55,6
2	Orang lain	111	44,4
	Jumlah	250	100

Sumber : data primer yang diolah 2020

Selanjutnya pada kategori status kepemilikan usaha, sebanyak 139 responden atau 55,6% status usaha adalah milik keluarga/sendiri dan 111 orang atau 44,4% milik orang lain. Hal ini berarti status kepemilikan usaha responden dalam penelitian ini adalah usaha milik sendiri. Hal ini dapat dijelaskan bahwa usaha sendiri sangat kecil menanggung sebuah resiko. Kegiatan kewirausahaan dapat dilakukan secara optimal, karena jika terjadi kerugian tidak melibatkan orang lain.

4.1.3. Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Kategori jenis kelamin laki-laki memiliki kecenderungan perilaku yang kuat dibandingkan dengan perempuan. Jenis kelamin dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 4.3

Tabel 4.3. Jenis Kelamin pengelola UKM Fashion di Jawa Tengah 2020

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	134	53,6
2	Perempuan	116	46,4
	Jumlah	250	100

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.1.3 kategori jenis kelamin, sebanyak 134 responden atau 53,6% berjenis kelamin laki-laki dan 116 responden atau 46,4% berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin pengelola UKM *Fashion* yang menjadi responden paling banyak adalah laki-laki. Pengusaha laki-laki memiliki kemampuan dan kreatifitas dalam membangun jejaring dengan baik.

4.1.4. Masa kerja

Masa kerja menunjukkan tingkat pengalaman dalam menjalankan usaha dibidang fashion ini. Semakin lama masa kerja seseorang maka semakin banyak pengalaman yang diperolehnya. Masa kerja responden dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Masa Kerja pengelola UKM Fashion di Jawa Tengah 2020

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	3-5 tahun	110	44,0
2	6-10 tahun	90	36,0
3	> 10 tahun	50	20,0
Jumlah		250	100

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.4. kategori masa kerja/usaha, sebanyak 110 responden atau 44,0% mempunyai masa kerja/usaha 3 sampai 5 tahun, 90 responden atau 36,0% mempunyai masa kerja/usaha 6 sampai 10 tahun, sebanyak 50 responden atau 20,0% mempunyai masa kerja/usaha lebih dari 10 tahun, hal ini sesuai dengan karakteristik yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Masa kerja lebih dari tiga

tahun memiliki pengalaman yang cukup baik dalam berbisnis, sehingga telah banyak menghadapi berbagai persoalan terkait dengan usaha ini.

4.1.5. Pendidikan terakhir

Pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini menunjukkan jenjang pendidikan yang diperoleh. Kategori pendidikan terakhir dapat disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Pendidikan terakhir pengelola UKM Fashion di Jawa Tengah 2020

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SD	4	1,6
2	SMP	15	6,0
3	SMA	130	53,0
4	Diploma	45	18,0
5	Sarjana	56	22,4
	Jumlah	250	100

Sumber : data primer yang diolah 2020

Kategori pendidikan terakhir responden, sebanyak 4 responden atau 1,6% berpendidikan SD, 15 responden atau 6,0% berpendidikan SMP, 130 responden atau 53,0% berpendidikan SMA, 45 responden atau 18,0% berpendidikan Diploma, 56 responden atau 22,4% berpendidikan Sarjana. Data tersebut menunjukkan bahwa responden yang dijadikan sampel dalam penelitian sebagian besar berpendidikan Sekolah Menengah Atas.

4.1.6. Lama beroperasi usaha

Lama beroperasi usaha menunjukkan bahwa kegiatan usaha yang dilakukan oleh responden selama ini. Semakin lama operasi usaha maka semakin berpengalaman dalam menghadapi berbagai hambatan. Lama operasi usaha responden dapat disajikan pada Tabel 4.6

Tabel 4.6. Lama beroperasi usaha UKM Fashion di Jawa Tengah 2020

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	3-5 tahun	118	47,2
2	6-10 tahun	91	36,4
3	> 10 tahun	41	16,4
	Jumlah	250	100

Sumber : data primer yang diolah 2020

Sedangkan kategori karakteristik responden terakhir yaitu lama beroperasi UKM, sebanyak 118 responden atau 47,2% telah beroperasi selama 3 sampai 5 tahun, 91 responden atau 36,4% telah beroperasi 6 sampai 10 tahun, dan 41 responden atau 16,4% telah beroperasi lebih dari 10 tahun. Hal ini dapat disimpulkan bahwa lama berpoerasi UKM *Fashion* yang menjadi sampel rata-rata 3 sampai 5 tahun, sehingga hal ini sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini.

4.2. Deskripsi Variabel

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Ada beberapa jenis analisis statistik deskriptif yaitu distribusi frekwensi, statistik rata-rata dan nilai

indek. Pengujian hasil penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan metode nilai indek (Ferdinant, 2014). Nilai indeks diperoleh dengan formula :

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

dan seterusnya F (10) untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Angka jawaban responden yang digunakan mulai angka 1 – 10, maka indek yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kriteria maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indek yaitu : a). 10 – 40 = kriteria rendah. b). 41 – 70 = kriteria Sedang. c). 71 – 100 = kriteria tinggi (Ferdinand, 2006). Perhitungan nilai indeks jawaban responden terhadap variabel-variabel kinerja pemasaran, *energizing profesional networks*, *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* dalam penelitian Usaha Kecil Menengah (UKM) *Fashion* di Provinsi Jawa Tengah yang jumlah responden 250 masing – masing deskripsi variabel adalah sebagai berikut:

4.2.1. Kinerja Pemasaran

Indikator variabel kinerja pemasaran mencakup : perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan target

penjualan. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel kinerja pemasaran nampak pada Tabel 4.7

Tabel 4.7. Nilai indeks jawaban responden variabel kinerja pemasaran UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

Indikator kinerja pemasaran		Skala Jawaban Responden tentang variabel kinerja pemasaran										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Perluasan daerah pemasaran	F	0	0	0	0	8	20	64	85	54	19	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	16,0	48,0	179,2	272,0	194,4	76,0	78,6	
Pertumbuhan laba	F	0	0	0	0	4	18	65	93	56	14	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	8,0	43,2	182,0	297,6	201,6	56,0	78,8	
Pertumbuhan hasil penjualan	F	0	0	0	0	5	20	56	93	56	17	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	10,0	48,0	156,8	297,6	212,4	68,0	79,3	
Target Penjualan	F	0	0	0	0	10	26	53	84	52	25	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	20,0	62,4	148,4	268,8	187,2	100,0	78,7	
Rata-rata nilai indeks variabel												78,8	tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai indeks indikator 1 sampai dengan indikator 4 secara rinci jawaban responden untuk indikator perluasan daerah pemasaran rata-rata nilai indeks sebesar 78,6, indikator pertumbuhan laba rata-rata nilai indeks sebesar 78,8, indikator pertumbuhan hasil penjualan rata-rata nilai indeks sebesar 79,3, indikator target penjualan rata-rata nilai indeks sebesar 78,7. Secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel kinerja pemasaran sebesar 78,8, sehingga kategori nilai indeks tinggi. Hal ini menunjukan bahwa pengelola UKM *Fashion* yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki tingkat kinerja pemasaran yang baik. Hal tersebut berdasarkan temuan dilapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Deskripsi Indeks Kinerja Pemasaran UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

No	Indikator dan Nilai indeks	Temuan penelitian-persepsi responden
1.	Perluasan daerah pemasaran NI = 76,54 (tinggi)	Jumlah pasar yang dikuasai perusahaan selalu bertambah karena keaktifan perusahaan selalu menangkap peluang potensial. Perluasan daerah pemasaran ditunjukkan dengan : • Jumlah pelanggan selalu bertambah lebih dari 10% dari sebelumnya. • Wilayah pemasaran tidak hanya lokal tetapi nasional. • Pelanggan berasal dari berbagai daerah.
2.	Pertumbuhan laba N=78,8 (tinggi)	Pertumbuhan laba selalu meningkat (tumbuh dan berkembang) baik dibandingkan dengan penjualan maupun jumlah aset yang digunakan : • Dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 <i>Net Profit Margin</i> perusahaan meningkat 10% sampai 20%. • ROI meningkat lebih dari 20 %. • Rata-rata keuntungan yang dicapai melebihi keuntungan rata-rata yang diperoleh perusahaan. • Perusahaan selalu mengembangkan usaha dengan perluasan jenis produk utama maupun penunjang bisnis.
3.	Pertumbuhan hasil penjualan N=79,3 (tinggi)	Hasil penjualan selalu meningkat selama tiga tahun terakhir karena dukungan dari kemampuan UKM selalu proaktif, inovatif dan komitmen terhadap hubungan dengan pelanggan. Hal ini ditunjukkan oleh : • Setiap tahun perusahaan dapat meningkatkan penjualan 10% sampai 20%. • Penjualan produk fashion meningkat karena perusahaan selalu menawarkan produk barunya.
4.	Target penjualan N=78,7 (tinggi)	Target penjualan perusahaan selalu meningkat ditunjukkan : • Tiga tahun terakhir mampu mencapai target penjualan 30-50 juta.

- Peningkatan target penjualan ini karena perusahaan komitmen dalam melakukan jejaring dengan baik.

Sumber: diolah untuk disertasi ini.

4.2.2. Energizing Profesional Networks

Indikator variabel *energizing profesional networks* mencakup: komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *energizing profesional networks* dapat disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Nilai indeks jawaban responden variabel energizing profesional networks UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

Indikator energizing profesional networks		Skala Jawaban Responden tentang variabel energizing profesional networks.										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Komitmen berkoordinasi	F	0	0	0	0	0	10	35	105	73	27	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	0	24,0	98,0	336,0	262,8	108,0	82,9	
Komitmen mengembangkan hubungan pemasaran	F	0	0	0	0	3	15	53	109	50	20	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	6,0	36,0	148,4	348,8	180,0	80,0	79,9	
Komitmen memahami pelanggan	F	0	0	0	0	2	23	57	89	64	15	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	4,0	55,2	159,6	284,8	230,4	60,0	79,4	
Komitmen berkomunikasi internal	F	0	0	0	0	1	36	52	85	65	11	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	2,0	86,4	145,6	272,0	234,0	44,0	78,4	
Rata-rata nilai indeks variabel												80,2	tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai indeks indikator 1 sampai dengan indikator 4 secara rinci jawaban responden untuk indikator komitmen berkoordinasi rata-rata nilai indeks sebesar 82,9 indikator komitmen mengembangkan hubungan pemasaran rata-rata nilai indeks sebesar 79,9, indikator komitmen memahami pelanggan rata-rata nilai indeks sebesar 79,4,

indikator komitmen berkomunikasi internal rata-rata nilai indeks sebesar 78,4. Secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *energizing profesional networks* sebesar 80,2, termasuk kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelola UKM Fashion memiliki komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal dengan baik.

Disamping pertanyaan tertutup, studi ini juga menggali beberapa pertanyaan tambahan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan pertanyaan terbuka dan wawancara dengan pengelola UKM Fashion. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan pada Tabel 4.10

Tabel 4.10. Deskripsi Indeks Energizing profesional networks UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

No	Indikator dan Nilai indeks	Temuan penelitian-persepsi responden
1.	Komitmen berkoordinasi NI = 82,9 (tinggi)	Perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan komitmennya dalam berkoordinasi menjalin kerjasama. Komitmen berkoordinasi ditunjukkan : • Selalu melakukan koordinasi dengan baik dengan pelanggan. • Selalu optimis dalam melakukan bisnis dengan mitra. • Selalu saling percaya dengan pelanggan.
2.	Komitmen mengembangkan hubungan pemasaran NI=79,9 (tinggi)	Perusahaan selalu bersedia melakukan banyak upaya dalam mengembangkan hubungan pemasaran. Komitmen mengembangkan hubungan ditunjukkan : • Selalu berbicara dengan baik dan jujur dengan pelanggan • Selalu bersikap istiqomah dalam bersikap. • Selalu menjalin talisilaturahmi dengan mitra atau pelanggan.

- | | | |
|----|---|---|
| 3. | Komitmen memahami pelanggan
NI=79,4 (tinggi) | <p>Perusahaan memiliki upaya untuk memahami pelanggan yang ditunjukkan dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selalu mengetahui kebutuhan pelanggan • Selalu menawarkan berbagai macam jenis produk • Selalu berbagi pengetahuan dengan pelanggan. • Selalu menerima keluhan dari pelanggan. |
| 4. | Komitmen berkomunikasi internal
NI=78,4 (tinggi) | <p>Perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan komunikasi internal. Komunikasi internal ini ditunjukkan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan komunikasi secara baik dengan karyawan. • Selalu melakukan sharing terkait bisnis perusahaan. • Selalu memberikan motivasi kepada karyawan. • Selalu melakukan diskusi dengan karyawan secara rutin. |

Sumber : data yang diolah untuk desertasi ini.

4.2.3. Proactive

Indikator variabel *proactive* mencakup : menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing, memperkenalkan produk atau layanan baru. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *proactive* nampak pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Nilai indeks jawaban responden variabel proactive UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

Indikator Proactive		Skala Jawaban Responden tentang variabel proaktif										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Menanggapi tindakan pesaing	F	0	0	0	0	60	20	68	100	43	13	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	12,0	48,0	190,4	320,0	154,8	52,0	77,7	
Berorientasi masa depan	F	0	0	0	0	0	10	63	97	54	26	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	0,0	24,0	176,4	310,4	194,4	104,0	80,9	
Mengantisipasi tindakan pesaing	F	0	0	0	0	3	19	47	103	64	14	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	6,0	45,6	131,6	329,6	230,4	56,0	79,9	
Memperkenalkan produk dan layanan baru	F	0	0	0	0	0	84	54	81	84	23	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	0	19,2	151,2	259,2	302,4	92,0	82,4	
Rata-rata nilai indeks variabel												80,4	tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.11. menunjukkan bahwa nilai indeks indikator 1 sampai dengan indikator 4 secara rinci jawaban responden untuk indikator menanggapi tindakan pesaing rata-rata nilai indeks sebesar 77,7, indikator berorientasi masa depan rata-rata nilai indeks sebesar 80,9, indikator mengantisipasi tindakan pesaing rata-rata nilai indeks sebesar 79,9, indikator memperkenalkan produk dan layanan baru rata-rata nilai indeks sebesar 82,4. Secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *proactive* sebesar 80,4, termasuk kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelola UKM Fashion memiliki sikap *proactive* yang baik, tercermin setiap indikator menunjukkan nilai indeks yang tinggi.

Disamping pertanyaan tertutup, studi ini juga menggali beberapa pertanyaan tambahan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan pertanyaan terbuka dan wawancara dengan pengelola UKM Fashion. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Deskripsi Indeks Proactive UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

No	Indikator dan Nilai indeks	Temuan penelitian-persepsi responden
1.	Menanggapi tindakan pesaing NI = 77,70 (tinggi)	Perusahaan secara rutin selalu menanggapi tindakan yang dilakukan oleh pesaing yang ditunjukkan dengan : • Selalu mengikuti apa yang dilakukan oleh pesaing. • Menentukan harga produk yang sesuai dengan kondisi pasar. • Selalu menyusun strategi pemasaran. • Menciptakan produk sesuai dengan kondisi pasar.
2.	Berorientasi masa depan N=80,9 (tinggi)	Perusahaan selalu berupaya untuk melihat peluang pasar kedepan sesuai dengan perkembangan teknologi. Hal ini ditunjukkan dengan : • Menyediakan software yang sangat dibutuhkan • Menyediakan web set untuk kegiatan bisnisnya. • Bersedia mengembangkan usaha kedepan sesuai dengan perubahan lingkungan.
3.	Mengantisipasi tindakan pesaing N=79,9 (tinggi)	Perusahaan selalu mengantisipasi tindakan pesaing ditunjukkan dengan : • Selalu meningkatkan kualitas produk. • Selalu meningkatkan desain-desain baru. • Selalu menetapkan harga produk dengan tepat.
4.	Memperkenalkan produk dan layanan baru N=80,2 (tinggi)	Perusahaan selalu berupaya untuk memperkenalkan produk dan layanan baru yang ditunjukkan dengan : • Selalu memperkenalkan produk baru yang dimiliki. • Memberikan pelayanan yang prima • Merespon terhadap keluhan pelanggan

Sumber : data diolah untuk disertasi ini

4.2.4. Risk Taking

Indikator variabel *risk taking* mencakup: keberanian menanggung resiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, dan agresif memanfaatkan peluang potensial. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *risk taking* nampak pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13. Nilai indeks jawaban responden variabel risk taking UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

Indikator risk taking		Skala Jawaban Responden tentang variabel risk taking										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Keberanian menanggung resiko	F	0	0	0	0	14	30	64	92	40	10	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	28,0	72,0	179,2	294,4	144,0	40,0	75,7	
Berani melakukan tindakan	F	0	0	0	10	16	37	60	90	32	5	250	sedang
	%(FxS)	0	0	0	16,0	32,0	88,8	168,0	288,0	115,2	0,02	70,4	
Berani mengeluarkan biaya tinggi	F	0	0	0	0	21	47	67	85	25	5	250	sedang
	%(FxS)	0	0	0	0	42,0	112,8	187,6	272,0	90,0	0,02	70,2	
Agresif untuk memanfaatkan peluang potensial	F	0	0	0	0	8	20	70	82	60	10	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	16,0	48,0	196,0	262,4	216,0	40,0	77,8	
Rata-rata nilai index variabel												73,5	tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai indeks indikator 1 sampai dengan indikator 4 secara rinci jawaban responden untuk indikator keberanian menanggung resiko rata-rata nilai index sebesar 75,7, indikator berani melakukan tindakan rata-rata nilai indeks sebesar 70,4, indikator berani mengeluarkan biaya tinggi rata-rata nilai indeks sebesar 70,2 indikator agresif memanfaatkan peluang potensial rata-rata nilai indeks sebesar 77,8. Keempat indikator terdapat rata-rata nilai indeks kategori sedang yaitu indikator berani melakukan tindakan dan berani mengeluarkan biaya tinggi. Hal ini mengisyaratkan bahwa pengelola UKM *Fashion* tidak cukup berani melakukan tindakan dan mengeluarkan biaya tinggi karena berkaitan dengan modal yang

dimiliki. Secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *risk taking* sebesar 73,5, termasuk kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelola UKM Fashion memiliki sikap *risk taking* yang baik.

Disamping pertanyaan tertutup, studi ini juga menggali beberapa pertanyaan tambahan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan pertanyaan terbuka dan wawancara dengan pengelola UKM Fashion. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Deskripsi Indeks risk taking UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

No	Indikator dan Nilai indeks	Temuan penelitian-persepsi responden
1.	Keberanian menanggung resiko. NI=78,0 (tinggi)	• Kami selalu mencari pasar baru untuk memasarkan produk. • Kami berani menetapkan harga tinggi untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. • Kami sering membuat produk yang belum diketahui oleh pelanggan. • Kami berani untuk bersaing di pasar baru.
2.	Berani melakukan tindakan. N= 70,4 (sedang)	• Kami khawatir produk baru tidak direspon oleh pasar. • Kami tidak berani menanggung resiko atas keputusan yang kami putuskan. • Kadang-kadang kami berpikir jika harga dinaikan pelanggan akan beralih.
3.	Berani mengeluarkan biaya tinggi. N=70,2 (sedang)	• Kadang kami tidak berani untuk mengeluarkan biaya tinggi untuk bisnis yang besar, karena keterbatasan dana. • Kadang-kadang kami mengeluarkan biaya promosi yang tinggi • Untuk produk baru memerlukan biaya produksi yang tinggi.
4.	Agresif untuk memanfaatkan	Perusahaan kami selalu berupaya untuk agresif memanfaatkan peluang yang ditunjukkan :

peluang potensial
N=77,8 (tinggi)

- Selalu mencari pasar baru
- Selalu mencari pelanggan baru
- Selalu ingin mengembangkan bisnis baru.
- Selalu menawarkan banyak pilihan produk.

Sumber : data diolah untuk desertasi ini

4.2.5. Innovativeness

Indikator variabel *innovativeness* mencakup: produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru dan menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *innovativeness* nampak pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Nilai indeks jawaban responden variabel innovativeness UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

Indikator Innovativeness		Skala Jawaban Responden tentang variabel innovativeness										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Produk dan layanan yang teruji	F	0	0	0	0	2	15	52	100	64	17	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	4,0	36,0	145,6	320,0	230,4	68,0	80,4	
Menawarkan banyak produk	F	0	0	0	0	8	22	70	83	49	18	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	16,0	52,8	196,0	265,6	176,4	72,0	77,9	
Teknologi baru	F	0	0	0	0	5	21	59	97	56	12	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	10,0	50,4	165,2	310,4	201,6	48,0	78,6	
Menawarkan produk dan layanan yang menonjol.	F	0	0	0	0	0	11	39	104	81	15	250	tinggi
	%(FxS)	0	0	0	0	0	26,4	109,2	332,8	291,6	60,0	80,2	
Rata-rata nilai indeks variabel												77,9	tinggi

Sumber : Data primer yang diolah 2020

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa. nilai indeks indikator 1 sampai dengan indikator 4 secara rinci jawaban responden untuk indikator produk dan layanan yang teruji rata-rata nilai indeks sebesar 80,4, indikator menawarkan banyak produk rata-rata nilai indeks sebesar 77,9, indikator teknologi baru rata-rata nilai indeks sebesar 78,6, indikator menawarkan produk dan layanan yang

menonjol rata-rata nilai indeks sebesar 80,2. Secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *innovativeness* sebesar 77,9, termasuk kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelola UKM *Fashion* memiliki sikap keinovasian yang baik, tercermin setiap indikator menunjukkan nilai indeks yang tinggi.

Disamping pertanyaan tertutup, studi ini juga menggali beberapa pertanyaan tambahan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan pertanyaan terbuka dan wawancara dengan pengelola UKM *Fashion*. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan dapat disajikan seperti pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16. Deskripsi Indeks Innovativeness UKM Fashion di Propinsi Jawa Tengah 2020

No	Indikator dan Nilai indeks	Temuan penelitian-persepsi responden
1.	Produk dan layanan yang teruji NI = 80,4 (tinggi)	Perusahaan selalu berupaya untuk memberikan penekanan produk dan layanan yang teruji ditunjukan : • Selalu membuat inovasi produk baru. • Selalu menciptakan produk-produk yang berkualitas. • Selalu menyediakan pelayanan yang berbeda dengan yang lain. • Selalu menyediakan bonus atau jaminan produk
2.	Menawarkan banyak produk N=77,9 (tinggi)	Perusahaan dalam tiga tahun terakhir menawarkan banyak produk. Hal ini dapat ditunjukan : • Selalu menyediakan banyak produk pilihan dengan berbagai tingkat harga. • Selalu menawarkan pelayanan khusus. • Selalu menyediakan berbagai layanan terkait dengan produk.

3. Teknologi baru
N=78,6 (tinggi) Perusahaan dalam tiga tahun terakhir telah memanfaatkan teknologi. Pemanfaatan teknologi ditunjukkan dengan
- Selalu menampilkan produknya dengan berbagai media.
 - Selalu mengikuti perkembangan teknologi
 - Selalu mengikuti trend fashion yang sedang berkembang.
4. Menawarkan produk dan layanan yang menonjol
N=80,2 (tinggi)
- Selalu memperkenalkan produk-produk berkualitas.
 - Selalu memberikan pelayanan yang berbeda.
 - Berani memberi jaminan pada produk yang dibeli konsumen.

Sumber : data diolah untuk disertasi.

4.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi pada studi ini mencakup ; evaluasi normalitas data, evaluasi aouliers, evaluasi multicolinearitas dan pengujian residual. Berdasarkan analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Evaluasi Normalitas Data

Structural Equation Model (SEM) bila diestimasi dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation Technique, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Berdasarkan analisis data normalitas univariate dan multivariate data nampak pada Tabel 4.17

Tabel 4.17 Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X20	5,000	10,000	-,246	-1,590	-,391	-1,263
X19	5,000	10,000	-,264	-1,704	-,139	-,448
X18	5,000	10,000	-,169	-1,093	-,130	-,418
X17	5,000	10,000	-,216	-1,395	-,206	-,666
X16	5,000	10,000	-,191	-1,236	-,726	-2,342
X15	5,000	10,000	-,188	-1,213	-,414	-1,335
X14	5,000	10,000	-,134	-,863	,103	,332
X13	6,000	10,000	-,154	-,997	-,191	-,618

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X12	6,000	10,000	-,285	-1,839	-,110	-,356
X11	5,000	10,000	-,278	-1,793	-,073	-,237
X10	5,000	10,000	-,128	-,823	-,245	-,792
X9	5,000	10,000	-,215	-1,385	-,090	-,289
X8	5,000	10,000	-,179	-1,153	-,405	-1,306
X7	5,000	10,000	-,190	-1,224	-,247	-,798
X6	5,000	10,000	-,294	-1,898	-,136	-,440
X5	5,000	10,000	-,144	-,930	,091	,292
X4	6,000	10,000	-,129	-,831	-,643	-2,074
X3	5,000	10,000	-,348	-2,244	,014	,045
X2	6,000	10,000	,180	1,160	-,529	-1,708
X1	5,000	10,000	-,151	-,976	,081	,261
Multivariate					8,939	2,382

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal. Namun demikian secara *multivariate*, nampak bahwa nilai c.r mencapai 2.382 atau dengan kata lain memiliki tingkat signifikansi yang ditentukan. Gejala tersebut dikemukakan oleh Hair (1995) yang menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara univariate. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara univariate, tidak menjamin akan normal secara *multivariate*.

2. Evaluasi Outlier

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi. Deteksi yang dilakukan pada

multivariate outliers dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai mahalanobis distance atau Jarak mahalanobis. Mahalanobis distance untuk tiap-tiap observasi dapat dilakukan penghitungan dan akan menunjukkan jarak rata-rata pada semua variabel dari sebuah observasi dalam sebuah ruang multidimensional.

Tabel Hasil 4.18. Uji Outlier Dengan Software AMOS

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
52	30,681	0,060	1,000
162	29,805	0,073	1,000
211	29,731	0,074	1,000
221	29,688	0,075	1,000
.....			
.....			

Uji outliers dilakukan dengan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance) ini dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah indikator variabel yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini, jumlah indikator yang digunakan adalah 20 sehingga pada tingkat $p < 0,001$ diperoleh nilai X^2 sebesar 45,315, sedangkan nilai *Mahalanobis Distance* tertinggi sebesar 30,681 lebih rendah dari nilai X^2 yaitu sebesar 45,315 artinya tidak terdapat data outlier.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

4.4.1. Uji Validitas Data

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Anderson dan Gerbing (1988) menyatakan bahwa validitas konvergen dapat dilihat dari *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standart errornya. Seperti yang ditunjukkan pada

Tabel 4.19 tampak bahwa validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing – masing indikator memiliki nilai critical ratio yang lebih besar dari dua kali standar errornya.

4.4.2. Uji Reliabilitas data

Setelah tidak menunjukkan terjadinya problem identifikasi, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Construct Reliability didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995): Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan variance extract adalah :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum standardized\ loading)^2}{(\sum standardized\ loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standar loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer,
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error setiap indikator, Measurement dapat diperoleh dari 1- reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan variance extract adalah

$$Variance\ Extract = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan variance extract pada studi ini tersaji pada

Tabel 4.19

Tabel 4.19. Uji Reliability dan Variance Extract

No	Variabel	indikator	loading factor	Stand. error	Construct Reliability	Variance extract
1	Proactive	Proact 1	0,857	0,734	0,919	0,740
		Proact 2	0,839	0,704		
		Proact 3	0,896	0,803		
		Proact 3	0,848	0,719		
2	Risk taking	Riskt 1	0,807	0,651	0,892	0,675
		Riskt 2	0,805	0,648		
		Riskt 3	0,890	0,792		
		Riskt 4	0,781	0,610		
3	Innovativeness	Innov 1	0,884	0,781	0,933	0,777
		Innov 2	0,889	0,790		
		Innov 3	0,845	0,714		
		Innov 4	0,906	0,821		
4	Energizing Profesional networks	EPN 1	0,858	0,736	0,924	0,753
		EPN 2	0,892	0,796		
		EPN 3	0,789	0,623		
		EPN 4	0,927	0,859		
5	Marketing Performance	MP 1	0,972	0,945	0,919	0,741
		MP 2	0,757	0,573		
		MP 3	0,756	0,572		
		MP 4	0,936	0,876		

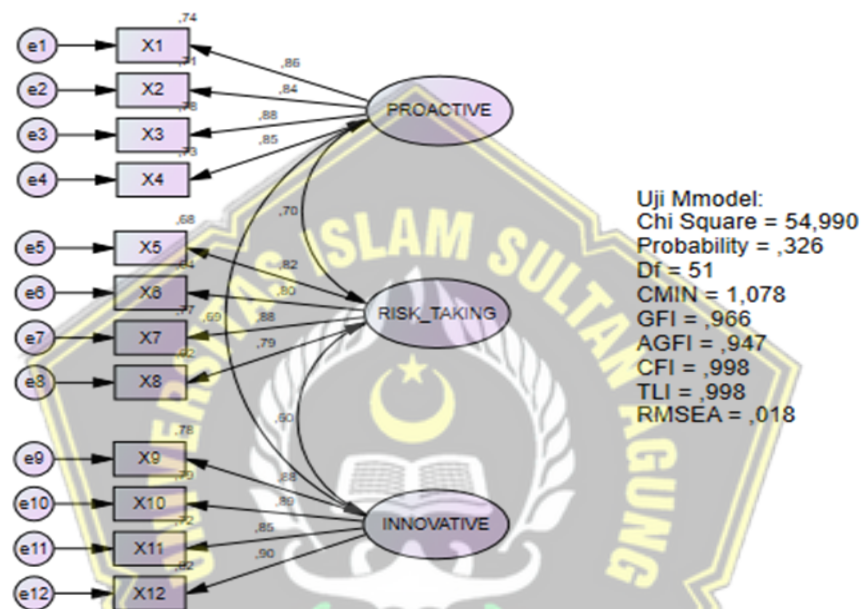
Sumber : data primer yang diolah 2020

Berdasarkan penhitungan pada Tabel 4.19 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak terdapat nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator – indikator (observed) pada konstruk yang dipakai sebagai observed variable bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.5. Analisis Faktor Konfirmatori

4.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 mencakup variabel laten eksogen, yaitu *proactive*, *risk taking* dan *innovative*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Analisis faktor konfirmatori antar variabel eksogen

Tabel 4.20. Standardized Regresion Weight (Loadinf Factor)

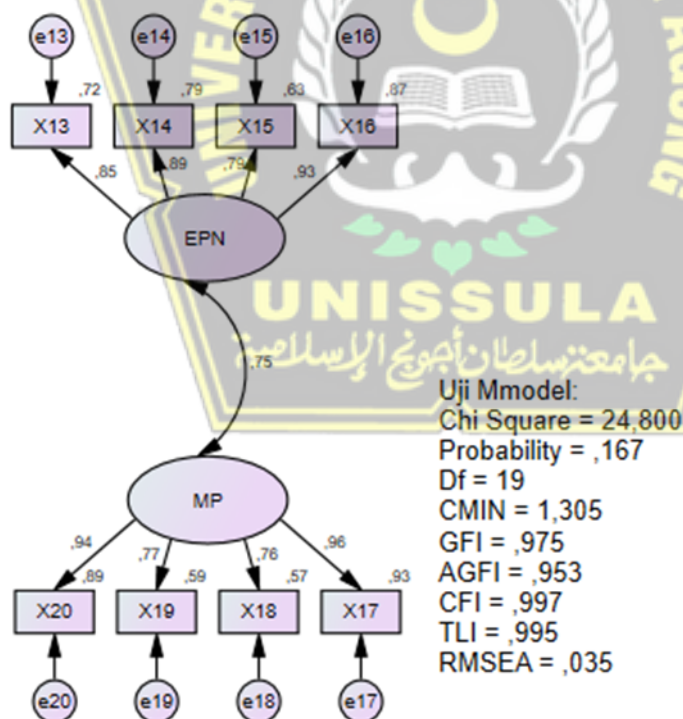
			Std. Estimate	S.E	C.R
X4	<-----	PROACTIVE	0,938	0,054	17,465
X3	<-----	PROACTIVE	0,998	0,054	18,414
X2	<-----	PROACTIVE	0,945	0,055	17,082
X1	<-----	PROACTIVE	1,000		
X8	<-----	RISK TAKING	0,923	0,066	13,901
X7	<-----	RISK TAKING	1,079	0,068	15,962
X6	<-----	RISK TAKING	0,964	0,068	14,186
X5	<-----	RISK TAKING	1,000		
X12	<-----	INNOVATIVE	0,927	0,045	20,792
X11	<-----	INNOVATIVE	1,009	0,055	18,277
X10	<-----	INNOVATIVE	1,151	0,057	20,222
X9	<-----	INNOVATIVE	1,000		

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.20 nampak bahwa setiap indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai loading faktor (koefisien λ) atau regression weight atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau $C.R \geq 2,00$. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

4.5.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model Pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 mencakup sub variabel laten eksogen, yaitu *energizing profesional networks* dan kinerja pemasaran. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.21



Gambar 4.3. Analisis faktor konfirmatory antar variabel Endogen

Tabel 4.21. Standardized Regresion Weight (Loadinf Factor)

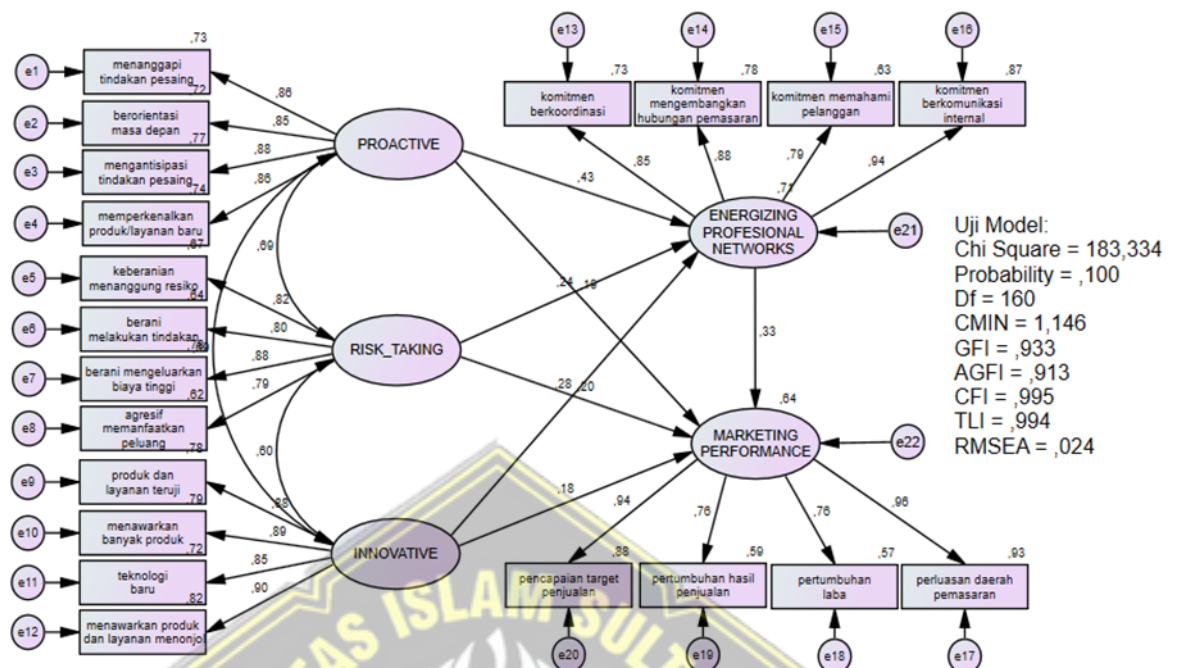
	Std. Estimate	S.E	C.R
X13<--- ENERGIZING PROFESIONAL NETWORKS	1,000		
X14<---ENERGIZING PROFESIONAL NETWORKS	1,110	0,059	18,740
X15<--- ENERGIZING PROFESIONAL NETWORKS	1,033	0,067	15,499
X16<---ENERGIZING PROFESIONAL NETWORKS	1,254	0,061	20,576
X17<----- MARKETING PERFORMANCE	1,000		
X18<-----MARKETING PERFORMANCE	0,714	0,042	17,011
X18<-----MARKETING PERFORMANCE	0,964	0,068	14,186
X20<-----MARKETING PERFORMANCE	1,049	0,033	31,683

Sumber : data primer yang diolah 2020

Tabel 4.21 nampak bahwa setiap indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai loading faktor (koefisien λ) atau regression weight atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R \geq 2,00$, oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

4.5.3. Full Model Energizing profesional networks

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.23



Gambar 4.4. Full Model Structural Equation Model

Tabel 4.22. Standardized Regresion Weight (Loading Factor)
Energizing profesional networks

No	Pengaruh	Std. Estimate	S.E	C.R
1	Kinerja pemasaran <--- energizing profesional Newwork	0,326	0,122	3,635*
2	Energizing Profesional networks <--- proactive	0,433	0,067	5,819*
3	Energizing profesional networks <--- risk taking	0,236	0,060	3,595*
4	Energizing profesional networks <--- inovativeness	0,279	0,058	4,435*
5	Kinerja pemasaran <--- proactive	0,189	0,106	2,196*
6	Kinerja pemasaran <--- risk taking	0,202	0,089	2,825*
7	Kinerja pemasaran <--- innovativeness	0,181	0,086	2,638*

*Sign

Kemudian uji model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi - Square, Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal, hal tersebut nampak pada Tabel 4.23.

**Tabel 4.23. Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation
Energizing profesional networks**

Goodnes-of-fid-Index	Cut-of Value	Hasil	Keterangan
X-Chi square	Diharapkan kecil	183,334	Baik
Probobability	$\geq 0,05$	0,100	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,024	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,933	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,913	Baik
CMN/DN	$\leq 2,00$	1,146	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,994	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,995	Baik

Sumber : data primer yang diolah 2020

4.6. Pengujian hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *structural equation model* seperti yang disajikan pada Tabel 4.23, maka model ini dapat diterima, karena tingkat signifikansi Chii-square sebesar 0,100, serta hasil perhitungan indek GFI, AGFI, CFI, TLI, RMSEA, CMN/DN berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.6.1. Pengaruh *energizing profesional networks* terhadap kinerja pemasaran

Hipotesis **satu** yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *energizing profesional networks* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Variabel *energizing profesional networks* dibangun oleh indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal. Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh indikator perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan.

Parameter estimasi antara *energizing profesional networks* dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,635$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis satu (H1) diterima, artinya bila *energizing profesional networks* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran dibangun oleh *energizing profesional networks*.

Hasil pengujian empiris hipotesis satu yang menyatakan bahwa bila *energizing profesional networks* semakin tinggi maka kinerja pemasaran semakin meningkat. Hal ini berarti bahwa *energizing profesional networks* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pemasaran. Adanya pengaruh positif *energizing profesional networks* terhadap kinerja pemasaran memberikan makna bahwa pengelola UKM *Fashion* harus menyadari peran penting *energizing profesional networks* yang ditandai dengan komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Konsekuensinya secara keseluruhan terus berkomitmen untuk membangun dan menciptakan *networks profesional*. Konsekuensi untuk membangun dan menciptakan *energizing profesional networks* ini berpotensi mewujudkan kinerja pemasaran.

Pada uji faktor konfirmatori variabel *energizing profesional networks* yang terdiri dari empat indikator yaitu komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal terbukti secara menyakinkan sebagai pengukur

variabel tersebut. Oleh karena itu adanya keterkaitan antara *energizing profesional networks* dengan kinerja pemasaran juga menunjukkan keterkaitan antara masing-masing indikator *energizing profesional networks* dan indikator kinerja pemasaran. Hal ini berarti bahwa pengelola UKM *Fashion* yang memiliki komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal memiliki potensi dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Achim Walter, Michael Auer dan Thomas Ritter (2006) kemampuan *networks* memiliki hubungan yang positif dengan tingkat pertumbuhan perusahaan. Lebih lanjut dikatakan bahwa *networks* dapat dikelompokkan menjadi *networks* formal dan *networks* informal, dimana keduanya akan terkait dengan kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu peneliti lain seperti Yanlong Zhang & Xiu e Zhang (2012) menyatakan bahwa kemampuan jejaring mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja bisnis. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *energizing profesional networks* memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan dipasar domestik dan pasar internasional. *Networks* yang dikelola secara efektif akan berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif dan itu akan mengarah pada peningkatan kinerja pemasaran.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indek *energizing profesional networks* dalam kategori tinggi yang mencerminkan bahwa pengelola UKM *fashion* telah berkomitmen membangun jejaring dengan baik. *Energizing profesional networks* telah diimplementasi dengan temuan empiris bahwa pengelola UKM *Fashion* telah berupaya untuk meningkatkan komitmennya dalam

berkoordinasi secara rutin untuk menjalin kerja sama dengan mitra yang ditunjukkan dengan selalu berkoordinasi dalam melayani pelanggan, selalu optimis dalam berbisnis, selalu percaya dengan pelanggan. Selain itu UKM *Fashion* juga selalu bersedia melakukan banyak upaya dalam meningkatkan hubungan pemasaran melalui berbicara dengan baik dan jujur, bersikap istiqomah dengan pelanggan. Upaya lain yang telah dilakukan UKM *Fashion* adalah selalu mengetahui kebutuhan pelanggan, menawarkan berbagai macam produk, berbagi pengetahuan dengan pelanggan dan menerima keluhan pelanggan. Hal sangat penting bagi *entrepreneur* untuk mencapai kesuksesan adalah selalu berkomitmen melakukan komunikasi internal. Komunikasi internal ini dapat diwujudkan dalam hal selalu berbicara dengan karyawan untuk memberikan informasi tentang pelanggan, produk, pasar sasaran dan selalu menerima saran-saran dari karyawan, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara pengelola UKM dengan para karyawannya.

4.6.2. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap energizing profesional networks

Hipotesis **dua** yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *proactive* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi. Variabel *proactive* dibangun oleh indikator menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing dan memperkenalkan produk atau layanan baru. Sedangkan *energizing profesional networks* dibangun oleh indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

Parameter estimasi antara *proactive* dengan *energizing profesional networks* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 5,819$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis dua (H2) diterima, artinya bila *proactive* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *energizing profesional networks* dibangun oleh *proactive*

Pengujian empiris terhadap hipotesis dua (H2) yaitu adanya pengaruh *proactive* pada *energizing profesional networks* mengindikasikan bahwa semakin tinggi *proactive* maka akan semakin meningkatkan *energizing profesional networks*. *Proactive* merupakan kesediaan untuk bereaksi secara positif yang diwujudkan menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing dan memperkenalkan produk dan layanan baru. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yaitu Yanlong, Zhang & Xiu e Zhang (2012) yang menjelaskan bahwa perilaku *proactive* memiliki hubungan yang kuat terhadap kemampuan jejaring bisnis. Demikian pula yang penelitian yang dilakukan oleh Parida & Westerbang (2009) menjelaskan bahwa perilaku *proactive* berpengaruh positif terhadap kemampuan jaringan bisnis. Perilaku kewirausahaan secara langsung akan mendorong *entrepreneur* untuk meningkatkan komitmennya agar terapai tujuan yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan Lumpkin dan Dess (1996). Sikap kewirausahaan merupakan motivasi peningkatan pengetahuan, manajerial dan penetapan tujuan. Kemudian Gitau *et al* (2016) menjelaskan *entrepreneur* yang *proactive* cenderung aktif dalam mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang bisnis dengan pengetahuan yang

mendalam. Hal ini dapat dimaknai bahwa sikap *proactive* akan membawa dampak pada peningkatan motivasi untuk pencapaian tujuan.

Pada uji faktor konfirmatori variabel *proactive* dengan indikator-indikator : menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing, memperkenalkan produk atau layanan baru, terbukti secara menyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Keterkaitan antara *proactive* dan *energizing profesional networks* menggambarkan keterkaitan masing-masing indikator variabel *energizing profesional networks* yaitu komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indek variabel *proactive* termasuk dalam kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa pengelola UKM *Fashion* secara *proactive* telah memahami lingkungan bisnisnya. Hasil implementasi dari penelitian ini pengelola UKM *Fashion* telah melakukan banyak hal diantaranya :

- 1) Selalu menciptakan produk sesuai dengan kondisi pasar.
- 2) Selalu berorientasi kedepan untuk mengembangkan usahanya.
- 3) Selalu meningkatkan kualitas produk berupa desain-desain yang dibutuhkan dipasar.
- 4) Memberikan pelayanan prima
- 5) Selalu merespon terhadap keluhan pelanggan.

Hipotesis **tiga** (H3) yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *risk taking* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi. Variabel *risk taking* dibangun oleh indikator berani mengambil tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, agresif untuk memnfaatkan peluang potensial. Sedangkan *energizing profesional networks* dibangun oleh indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

Parameter estimasi antara *risk taking* dengan *energizing profesional networks* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,599$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis tiga (H3) diterima, artinya bila *risk taking* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *energizing profesional networks* dibangun oleh *risk taking*.

Hasil pengujian empiris hipotesis (H3) dalam penelitian menunjukan bahwa *risk taking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *energizing profesional networks*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *risk taking* yang dimiliki oleh pengelola UKM *Fashion*, semakin tinggi *energizing profesional networks*. Resiko dapat dipahami sebagai adanya kemungkinan kerugian atau konsekuensi-konsekuensi yang merugikan dan berpotensi mengganggu kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya untuk memenuhi misinya. Resiko untuk mencapai tujuan dapat muncul baik dari peristiwa internal dan eksternal. Tiga jenis risiko yang hadapi pebisnis mencakup : 1). *Business risk-taking* adalah risiko yang terkait dengan memasuki pasar yang belum diuji. 2)

Financial risk-taking mengharuskan organisasi meminjam atau melakukan sebagian besar sumber daya keuangan untuk tumbuh. 3) *Personal risk-taking* mengacu pada risiko bahwa eksekutif mengasumsikan dalam mengambil sikap mendukung suatu tindakan strategis. Studi Lumpkin dan Dess *et al* (2016) menjelaskan perilaku dari seorang entrepreneur berani menanggung resiko adalah di mana peluang dikejar mengakibatkan tuntutan kapasitas pengetahuan.

Pada uji faktor konfirmatori variabel *risk taking* dengan indikator-indikator : keberanian menanggung resiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, teknologi baru agresif untuk memanfaatkan peluang potensial terbukti secara menyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Keterkaitan antara *risk taking* dan *energizing profesional networks* menggambarkan keterkaitan masing-masing indikator variabel *energizing profesional networks* yaitu komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indek variabel *risk taking* termasuk dalam kategori sedang yang mencerminkan bahwa pengelola UKM *Fashion* tidak terlalu berani dalam mengambil keputusan bisnis, mengingat keterbatasan sumber daya yang dimilikinya. Hasil implementasi dari penelitian ini pengelola UKM *Fashion* ditunjukan dengan ada rasa tidak percaya jika meluncurkan produk baru tidak direspon oleh pasar, tidak berani bespekulasi pada bisnis yang beresiko.

Hipotesis **empat** yang diajukan dalam studi ini adalah bila *innovativeness* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi. Variabel *innovativeness* dibangun oleh indikator produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru dan menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Sedangkan *energizing profesional networks* dibangun oleh indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

Parameter estimasi antara *innovativeness* dengan *energizing profesional networks* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 4,435$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis empat (H4) diterima, artinya bila *innovativeness* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *energizing profesional networks* dibangun oleh *innovativeness*.

Studi ini membuktikan bahwa pengaruh positif *innovativeness* terhadap *energizing profesional networks* menunjukkan bahwa semakin tinggi *innovativeness* semakin meningkat *energizing profesional networks*. Hal ini dapat diartikan bahwa untuk dapat meningkatkan *energizing profesional networks* harus dibangun melalui *innovativeness* yang mencakup : produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Studi Laura Hills and Alison Maitland (2013) menjelaskan bahwa inovasi yang sukses memerlukan kombinasi baru pengetahuan dengan membentuk asosiasi baru diantara pengetahuan yang ada. Penciptaan pengetahuan yang efektif

meningkatkan asosiasi tersebut dengan menyediakan peluang bagi perusahaan untuk bergabung kembali bagi pada pengetahuan generasi baru. Sedangkan Patrick M. Kreiser, (2013) menjelaskan inovasi memfasilitasi pengembangan organisasi rutinitas baru dan penemuan pendekatan unik untuk teknologi, produk, atau proses, yang pada gilirannya mengembangkan kemampuan khusus serta pengetahuan baru.

Pada uji faktor konfirmatori variabel *innovativeness* dengan indikator-indikator : produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, menawarkan produk dan layanan yang menonjol terbukti secara menakutkan sebagai pengukur variabel tersebut. Keterkaitan antara *innovativeness* dan *energizing profesional networks* menggambarkan keterkaitan masing-masing indikator variabel *energizing profesional networks* yaitu komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

Sedangkan rata-rata nilai indeks variabel *innovativeness* menunjukkan hasil tinggi, yang berarti bahwa pengelola UKM *fashion* memiliki kemampuan mengembangkan ide-ide kreatif. Hasil temuan yang telah diimplementasikan oleh UKM *Fashion* yaitu selalu berupaya memberikan produk dan layanan yang teruji dengan selalu membuat inovasi produk baru, menciptakan produk-produk yang berkualitas, memberikan pelayanan yang berbeda dengan baik, menyediakan banyak produk pilihan, menampilkan produk pada berbagai media, mengikuti perkembangan teknologi dan selalu memberikan jaminan pada produk yang dibeli konsumen. *Innovativeness* ini akan berdampak pada peningkatan komitmen dalam membangun dan menciptakan jejaring yang kuat.

4.6.3. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran

Hipotesis **lima** yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *proactive* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Variabel *proactive* dibangun oleh indikator menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing dan memperkenalkan produk atau layanan baru. Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh indikator perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan.

Parameter estimasi antara *proactive* dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,196$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis lima (H5) diterima, artinya bila *proactive* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran dibangun oleh *proactive*.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi *proactive* maka akan semakin meningkatkan kinerja pemasaran. Dengan kata lain bahwa kesediaan untuk beraksi secara positif dengan menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing dan memperkenalkan produk atau layanan baru merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran merupakan kemampuan perusahaan dalam pencapaian perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan. Perusahaan yang selalu memiliki sikap yang *proactive* akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini sejalan

dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu Matchaba- Hove and Vambe (2014) menjelaskan bahwa *proactive* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Syed, H.H *et al*, (2017) yang menyatakan bahwa jika *entrepreneur* selalu *proactive* terhadap perubahan pasar, maka dapat mempertahankan kinerjanya dengan mempertahankan posisinya di pasar. Sedangkan peneliti lain Boso, *et al* (2016) menjelaskan bahwa *proactive* dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indek kinerja pemasaran dalam kategori tinggi yang mencerminkan bahwa pengelola UKM fashion telah mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Kinerja pemasaran telah diimplementasi dengan temuan empiris bahwa pengelola UKM *Fashion* telah berupaya memperluas daerah pemasaran yang diwujudkan dengan meningkatkan jumlah pelanggan naik 10% per tahun dari tahun sebelumnya, wilayah pemasaran tidak hanya lokal, pelanggan berasal dari berbagai daerah. Selain itu UKM *Fashion* pertumbuhan laba dan hasil penjualan meningkat setiap tahun, seperti Net profit margin naik 20%, ROI meningkat lebih dari 20%, pertumbuhan penjualan meningkat 10% sampai 20%, Sedangkan setiap tahun UKM *Fashion* selalu mampu meningkatkan target penjualan 30 juta sampai 50 juta.

Hipotesis **enam** yang di ajukan dalam studi ini adalah *risk taking* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Variabel *risk taking* dibangun oleh indikator keberanian mengambil resiko, berani mengambil tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, agresif untuk memanfaatkan peluang potensial.

Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh indikator perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan.

Parameter estimasi antara *risk taking* dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,825$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis enam (H6) diterima, artinya bila *risk taking* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran dibangun oleh *risk taking*.

Temuan penelitian ini menunjukkan pengaruh positif *risk taking* terhadap kinerja pemasaran yang mengartikan bahwa semakin tinggi *risk taking* maka semakin meningkat kinerja pemasaran. Hal ini mengandung makna bahwa semakin berani mengambil sebuah resiko yang ditandai dengan keberanian menanggung resiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, agresif untuk memanfaatkan peluang potensial akan semakin meningkat kinerja pemasarannya. Pengambilan risiko sangat penting untuk pertumbuhan dan kinerja UKM di sektor manufaktur.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu Syed. H.H., (2017) menjelaskan ketika UKM harus berinvestasi dalam inovasi, mereka dihadapkan pada risiko yang tampaknya bermanfaat bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan. (Syed. H.H, 2017). Pola pikir inovatif manajer UKM secara signifikan akan meningkatkan kecenderungan UKM untuk berpartisipasi dan mengembangkan jaringan dalam rangka untuk mengambil keuntungan dari peluang baru (Baron & Tang, 2011; Brettel & Rottenberger 2013; Keh, Nguyen,

& Ng, 2007; Khalili *et al*, 2013; Nasution *et al*, 2011; Sciascia, D'Oria, Bruni, & Larrañeta 2014). Sektor manufaktur UKM dapat berkinerja lebih baik jika mereka melakukan inovasi (Syed, H.H., *et al*, 2017).

Hipotesis **tuju** yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *innovativeness* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Variabel *innovativeness* dibangun oleh indikator produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru dan menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh indikator perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan

Parameter estimasi antara *innovativeness* dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,638$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis tuju (H7) diterima, artinya bila *innovativeness* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran dibangun oleh *innovativeness*.

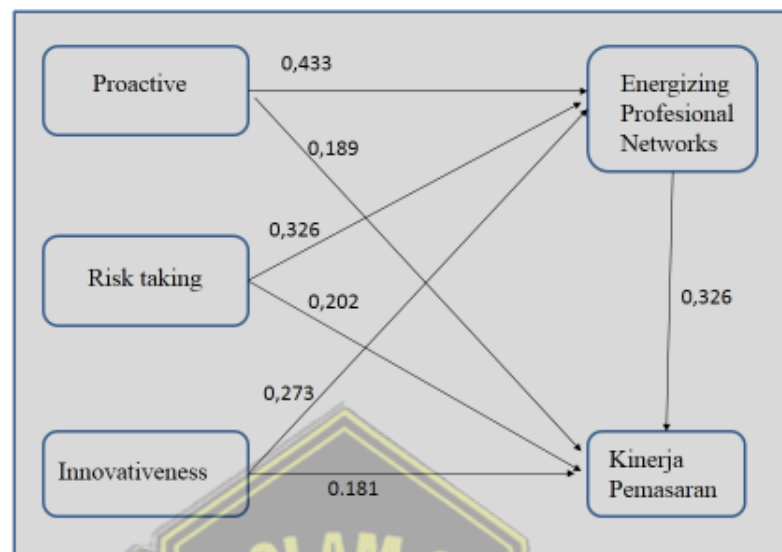
Studi ini membuktikan bahwa pengaruh positif *innovativeness* terhadap kinerja pemasaran menunjukkan bahwa semakin tinggi *innovativeness* semakin meningkat kinerja pemasaran. Hal ini dapat diartikan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran harus dibangun melalui *innovativeness* yang mencakup : produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, menawarkan produk dan layanan yang menonjol.

Studi Laura Hills and Alison Maitland (2013) menjelaskan bahwa inovasi yang sukses memerlukan kombinasi baru pengetahuan dengan membentuk

asosiasi baru diantara pengetahuan yang ada. Penciptaan pengetahuan yang efektif meningkatkan asosiasi tersebut dengan menyediakan peluang bagi perusahaan untuk bergabung kembali bagi pada pengetahuan generasi baru. Sedangkan Patrick M. Kreiser, (2013) menjelaskan inovasi memfasilitasi pengembangan organisasi rutinitas baru dan penemuan pendekatan unik untuk teknologi, produk, atau proses, yang pada gilirannya mengembangkan kemampuan khusus serta pengetahuan baru. Pola inovatif manajer UKM secara signifikan akan meningkatkan kecenderungan UKM untuk berpartisipasi dan mengembangkan jejaring dalam rangka mengambil keuntungan dari pelanggan baru. (Baron dan Tang, 2011; Brettel & Rottenberger 2013; Keh. Nguyen & Ng, 2007; Khalil *et al*, 2013; Bruni & Larraneta, 2014).

4.7. Pengaruh langsung, tak langsung dan total

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel model kinerja pemasaran disajikan pada Gambar 4.5



Gambar 4.5. Pengaruh langsung Model Energizing Profesional Networks

Tabel 4.24. Pengaruh langsung tidak langsung dan total

No	Variabel	Pengaruh	Proactive	Risk taking	innovativeness	Energizing profesional networks
1	Energizing Profesional Networks	Langsung	0,433	0,236	0,273	0,000
		Tidak langsung	0,000	0,000	0,000	0,000
		Total	0,433	0,236	0,273	0,000
2	Kinerja Pemasaran	Langsung	0,189	0,202	0,181	0,326
		Tidak langsung	0,141	0,077	0,091	0,000
		Total	0,330	0,279	0,272	0,326

Gambar 4.4 dan Tabel 4.24 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja pemasaran menjelaskan bahwa variabel *energizing profesional networks* dipengaruhi secara langsung oleh *proactive* (0.433), *risk taking* (0,236) dan *innovativeness* (0,273). Kemudian variabel kinerja pemasaran dipengaruhi secara

langsung oleh *proactive* (0.189), *risk taking* (0,202) dan *innovativeness* (0,181). Sedangkan pengaruh variabel tidak langsung yaitu *proactive* (0.141), *risk taking* (0,077) dan *inovativeness* (0,091) terhadap kinerja pemasaran melalui *energizing profesional networks*. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *proactive*, *risk taking* dan *inovativeness* memiliki pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran.

Total pengaruh variabel *proactive* terhadap kinerja pemasaran sebesar 0.330, *risk taking* terhadap kinerja pemasaran sebesar 0.279, *innovativeness* terhadap kinerja pemasaran sebesar 0.272, *energizing profesional networks* terhadap kinerja pemasaran sebesar 0.326.

Berdasarkan pengaruh total yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa variabel *energizing profesional networks* terhadap kinerja pemasaran sebesar 32,6%, *inovativeness* terhadap kinerja pemasaran sebesar 27,2%, *risk taking* terhadap kinerja pemasaran sebesar 27,9 % dan *proactive* terhadap kinerja pemasaran sebesar 33,0 %. Dari keempat variabel tersebut secara total *proactive* memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja pemasaran.

4.8. Peran Mediasi Energizing Profesional Networks

Peran penting *energizing profesional networks* sebagai konsep baru yang ditawarkan untuk mengatasi kesenjangan penelitian antara *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* dengan kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan menggunakan perhitungan sobel test. Sobel test digunakan untuk menilai signifikansi dari pengaruh tidak langsung atau mediasi dalam model persamaan

struktural (Sobel, 1981). Pengujian *energizing profesional networks* memediasi hubungan antara *proactive* dengan kinerja pemasaran dapat dilihat pada tabel :

Tabel 4.25 Uji mediasi sobel proactive, energizing profesional networks, kinerja Pemasaran

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.433	Sobel test: 2.46937539	0.05716344	0.01353491
b	0.326	Aroian test: 2.44451024	0.0577449	0.0145049
s _a	0.067	Goodman test: 2.49501509	0.05657601	0.01259518
s _b	0.122	Reset all	Calculate	

Berdasarkan pada tabel 4.25 diatas, dapat disimpulkan bahwa *energizing profesional networks* memiliki peran dalam memediasi secara parsial hubungan antara *proactive* dan kinerja pemasaran, yang terbukti pada nilai sobel test sebesar 2.46937539 dengan nilai p-value sebesar 0,013 yang berada dibawah 0.05. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi parsial memberikan sinyal akan pentingnya variabel *energizing profesional network* sebagai pemediasi parsial hubungan antara *proactive* dengan kinerja pemasaran. Temuan tersebut dapat memberikan makna bahwa dengan adanya variabel *proactive* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui *energizing profesional networks*.

Tabel 4.26 Uji mediasi sobel risk taking, energizing profesional networks, kinerja Pemasaran

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.236	Sobel test: 2.21031838	0.03480766	0.02708307
b	0.326	Aroian test: 2.16300583	0.03556902	0.03054073
s _a	0.060	Goodman test: 2.26087791	0.03402926	0.02376682
s _b	0.122	Reset all	Calculate	

Berdasarkan pada tabel 4.26 diatas, dapat disimpulkan bahwa *energizing profesional networks* memiliki peran dalam memediasi parsial hubungan antara *risk taking* dan kinerja pemasaran. Hal ini terbukti pada nilai sobel test sebesar

2.21031838 dengan nilai p-value sebesar 0,027 yang berada dibawah 0.05. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi parsial memberikan sinyal akan pentingnya variabel *energizing profesional network* sebagai pemediasi parsial hubungan antara *risk taking* dengan kinerja pemasaran. Temuan tersebut dapat memberikan makna bahwa dengan adanya variabel *risk taking* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui *energizing profesional networks*.

Tabel 4.2.7 Uji mediasi sobel innovativeness, energizing profesional networks, kinerja Pemasaran

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.279	Sobel test: 2.33592115	0.0389371	0.01949535
b	0.326	Aroian test: 2.2982786	0.03957484	0.02154594
s _a	0.058	Goodman test: 2.37547602	0.03828875	0.01752633
s _b	0.122	Reset all	Calculate	

Berdasarkan pada tabel 4.27 diatas, dapat disimpulkan bahwa *energizing profesional networks* memiliki peran dalam memediasi parsial hubungan antara *innovativeness* dan kinerja pemasaran. Hal ini terbukti pada nilai sobel test sebesar 2.33592115 dengan nilai p-value sebesar 0,0194 yang berada dibawah 0.05. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi parsial memberikan sinyal akan pentingnya variabel *energizing profesional network* sebagai pemediasi parsial hubungan antara *innovativeness* dengan kinerja pemasaran. Temuan tersebut dapat memberikan makna bahwa dengan adanya variabel *innovativeness* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui *energizing profesional networks*.

4.9.4. Temuan Empiris Energizing Profesional Networks

Konsep baru yang diajukan pada penelitian ini adalah *Energizing profesional networks*, dimana dalam penelitian ini diajukan untuk mengisi kesenjangan penelitian pengaruh *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* terhadap kinerja pemasaran. *Energizing profesional networks* merupakan komitmen yang menggerakkan *entrepreneur* untuk meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan komunikasi internal dalam menciptakan dan membangun jejaring dengan pelanggan.

Energizing profesional networks pada penelitian ini sebagai novelty yang memediasi hubungan antara *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* terhadap kinerja pemasaran. Dari hasil pengujian secara empiris, novelty ini telah terbukti sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *proactive*, *risk taking*, *innovativeness* dan kinerja pemasaran. Sejauhmana peran penting variabel *energizing profesional networks* dapat dilihat dari indikator-indikator yang kevalidannya telah terbukti secara empiris. Indikator- indikator *energizing profesional networks* adalah komitmen koordinasi pemasaran, komitmen hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

Seperti yang telah dijabarkan pada Bab 2, bahwa ada empat dimensi yang membentuk *energizing profesional networks*, yaitu: komitmen koordinasi pemasaran, komitmen hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal.

1. Komitmen koordinasi pemasaran

Hasil penelitian empiris pada UKM Fashion menunjukkan bahwa komitmen untuk melakukan koordinasi pemasaran sangat penting untuk diterapkan oleh UKM Fashion. Temuan penelitian menunjukkan diperoleh nilai indeks yang tinggi. Koordinasi merupakan struktur penggunaan alat dalam upaya untuk menyatukan kelompok yang bekerja pada hasil bersama.(Walter *et al*, 2006). Sedangkan komitmen dapat diartikan sebagai sikap teguh terhadap apa telah menjadi keputusan. Jadi komitmen meningkatkan kemampuan pemasaran mengandung arti bahwa seorang *entrepreneur* harus memiliki komitmen yang tinggi untuk melakukan koordinasi pemasaran dengan pelanggan, sehingga hubungan dengan pelanggan dapat terjalin dengan erat.

Temuan penelitian pada UKM *Fashion* menjelaskan bahwa UKM Fashion selalu berupaya berkomitmen koordinasi yang baik dengan pelanggan, optimis menjalankan bisnis dengan mitra, saling percaya dengan pelanggan dan selalu melakukan koordinasi dengan karyawan sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih giat. Hal ini sesuai dengan syari'at islam dalam QS al-Hujurât (49):13: *“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”*. Komitmen *entrepreneur* dalam melakukan koordinasi pemasaran yang didasari dengan sikap

keyakinanya akan menjadi sebuah kekuatan yang mampu membangun dan menciptakan hubungan dengan mitra.

2. Komitmen hubungan pemasaran

Hasil penelitian empiris pada UKM *Fashion* memandang keteguhan dalam bersikap dan selalu menjalin hubungan pemasaran dengan pelanggan sebagai hal yang penting dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan dalam penelitian tercermin dari nilai indeks yang tinggi, serta diwujudkan dalam bentuk perilaku *entrepreneur* untuk dapat mengembangkan pemasaran dengan cara menjaga hubungan baik. Dalam suatu bisnis kecakapan hubungan pemasaran sangat penting dalam kaitanya dengan menjalin hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan pemasaran. Hasil temuan penelitian UKM *Fashion* menjelaskan bahwa UKM *Fashion* bersedia melakukan banyak upaya dalam berkomitmen mengembangkan hubungan pemasaran melalui selalu berbicara baik dan jujur dengan pelanggan, bersikap istiqomah, selalu menjaga talisilaturahmi dengan mitra atau pelanggan.

Untuk mencapai hal tersebut *entrepreneur* didasari dengan keimanan yang berdampak pada peningkatan kecakapan melakukan hubungan pemasaran dengan pelanggan, pemasok dan lain. Dalam Islam menjalin tali silaturahmi merupakan perintah untuk seluruh umat manusia. Hal ini tertera dalam QS Ar-Rum (30):37 yang artinya “*Dan apakah mereka tidak memperhatikan bahwa Sesungguhnya Allah melapangkan rezeki bagi siapa yang dikehendaki-Nya dan Dia (pula) yang menyempitkan (rezeki itu). Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang beriman*”, kemudian QS Muhammad (47): 22 yang artinya “*Maka apakah kiranya jika kamu berkuasa kamu*

*akan membuat kerusakan di muka bumi dan memutuskan hubungan kekeluargaan, QS An-Nahl (16):90, yang artinya “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran, QS Al-Baqarah (2):27, yang artinya “(yaitu) orang-orang yang melanggar perjanjian Allah sesudah perjanjian itu teguh, dan memutuskan apa yang diperintahkan Allah (kepada mereka) untuk menghubungkannya dan membuat kerusakan di muka bumi. Mereka itulah orang-orang yang rugi dan QS An Nisa (4):2, yang artinya “Dan bertakwalah kepada Allah dan dengan (mempergunakan) nama –Nya kamu saling meminta satu sama lain dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu. Disamping itu dalam Hadist Buhkari Muslin mengatakan bahwa menjalin talisilaturahmi akan mendapat jaminan yaitu dilapangkan rizki dan dipanjangkan umurnya. Komitmen mengembangkan hubungan pemasaran yang telah dibangun oleh *entrepreneur* tersebut akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran.*

3. Komitmen memahami pelanggan

Hasil penelitian empiris pada UKM *Fashion* menunjukkan bahwa komitmen untuk memahami pelanggan sangat penting untuk dilaksanakan. Hal ini tercermin dari nilai indeks yang tinggi. Untuk dapat mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pelanggan salah satu cara adalah dengan memahami kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu seorang *entrepreneur* harus memiliki banyak pengetahuan khususnya

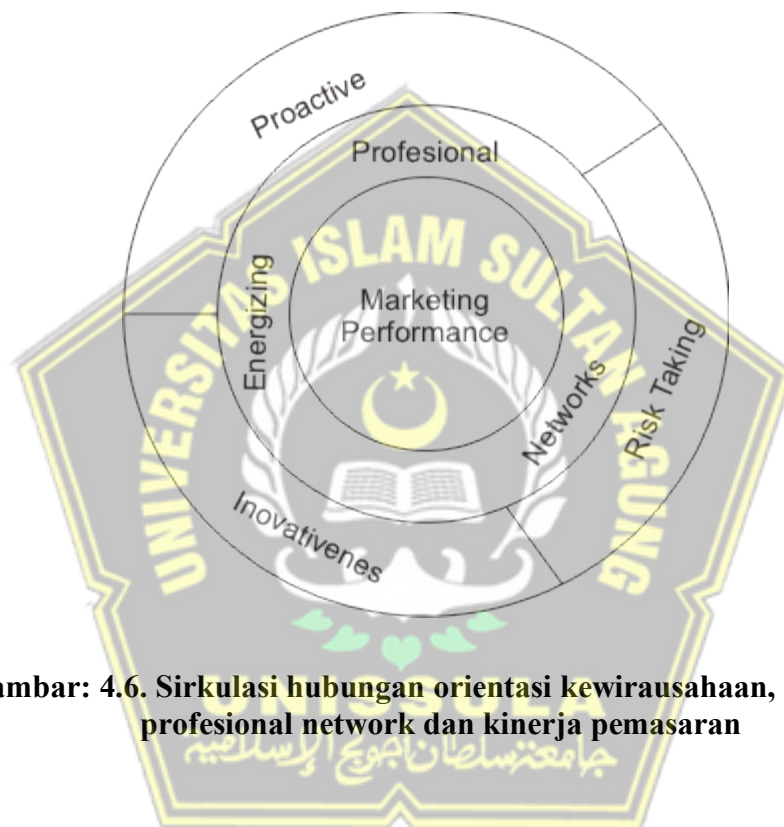
pemahaman perilaku konsumen. Hal ini penting mengingat pelanggan memiliki karakteristik yang berbed-beda.

Hasil temuan penelitian menjelaskan bahwa UKM *Fashion* selalu berupaya untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, menawarkan berbagai macam jenis produk, selalu berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan pelanggan, selalu memunculkan ide-ide baru dan bersikap toleransi terhadap pelanggan. Memperoleh dan menguasai pengetahuan merupakan kewajiban bagi semua Muslim. Nabi Muhammad (SAW) selalu berdo'a kepada Allah SWT untuk meningkatkan pengetahuannya dalam QS Taha (20):114 yang artinya *"Maka Mahatinggi Allah, Raja yang sebenar-benarnya. Dan janganlah engkau Muhammad tergesa-gesa (membaca Al-Qur'an sebelum selesai diwahyukan kepadaMu dan katakanlah "Ya Tuhanku tambahkanlah ilmu kepadaku. Mengenai pentingny pengetahuan Allah (SWT) mengatakan "Orang yang telah diberikan kebijaksanaan (pengetahuan) oleh Allah, memang, sangat banyak akal "(QS Al-Baqarah (2):269. Pengetahuan itu kekayaan Muslim yang hilang sehingga di mana pun mereka menemukan mereka harus mendapatkannya. Untuk menjalankan usaha bisnis dengan sukses dari perspektif Syari'ah, seorang pengusaha harus memperoleh pengetahuan kontemporer yang memadai. Dalam Syari'ah, selalu ada ruang untuk perbaikan, dalam hal pengetahuan. Keunggulan dalam pengetahuan mengenai bisnis sangat diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan bisnis yang pada akhirnya dapat membantu dalam menyusun kebijakan yang diperlukan dan strategi untuk membuat bisnis sukses.*

4. Komitmen komunikasi internal

Hasil penelitian empiris pada UKM Fashion menunjukkan bahwa komitmen untuk melakukan komunikasi internal sangat penting untuk dilaksanakan. Hal ini tercermin dari nilai indeks yang tinggi. Komunikasi internal mencakup asimilasi dan penyebaran informasi tentang mitra ke semua departemen yang terlibat dalam perusahaan (Cohen & Levinthal, 1990). Dengan kemampuan internal, perusahaan akan memperoleh sumber daya dari lingkungan melalui penciptaan aliansi dan ikatan sosial untuk digunakan dalam kegiatan pemasaran. *Entrepreneur* harus mampu melakukan komunikasi dengan diinternal perusahaannya seperti komunikasi dengan karyawan. Dengan membangun dan berkomitmen melakukan komunikasi internal kegiatan pemasaran dan kegiatan yang lain akan mampu mencapai tujuannya. Hasil temuan penelitian menjelaskan bahwa UKM *Fashion* selalu berkomunikasi dengan karyawan, melakukan sharing, melakukan motivasi dan melakukan diskusi dengan karyawan tentang permasalahan yang dihadapi dan pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *energizing profesional networks* meliputi empat dimensi yaitu komitmen koordinasi pemasaran, komitmen hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen komunikasi internal yang dibangun melalui *proactive, risk taking, innovativeness* akan mampu mewujudkan peningkatan kinerja pemasaran. Secara sirkulasi nampak Gambar 4.6.

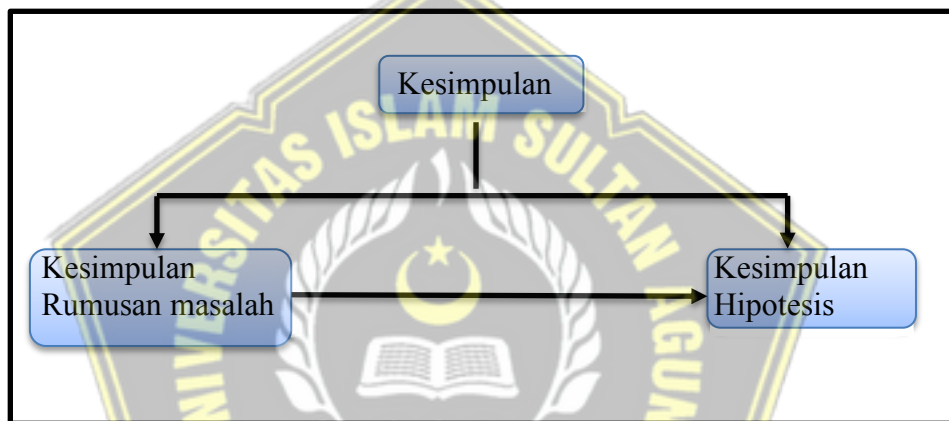


Gambar: 4.6. Sirkulasi hubungan orientasi kewirausahaan, energizng profesional network dan kinerja pemasaran

BAB V

KESIMPULAN

Bab penutup menguraikan tentang kesimpulan yang menjawab tentang kesimpulan rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 5.1.



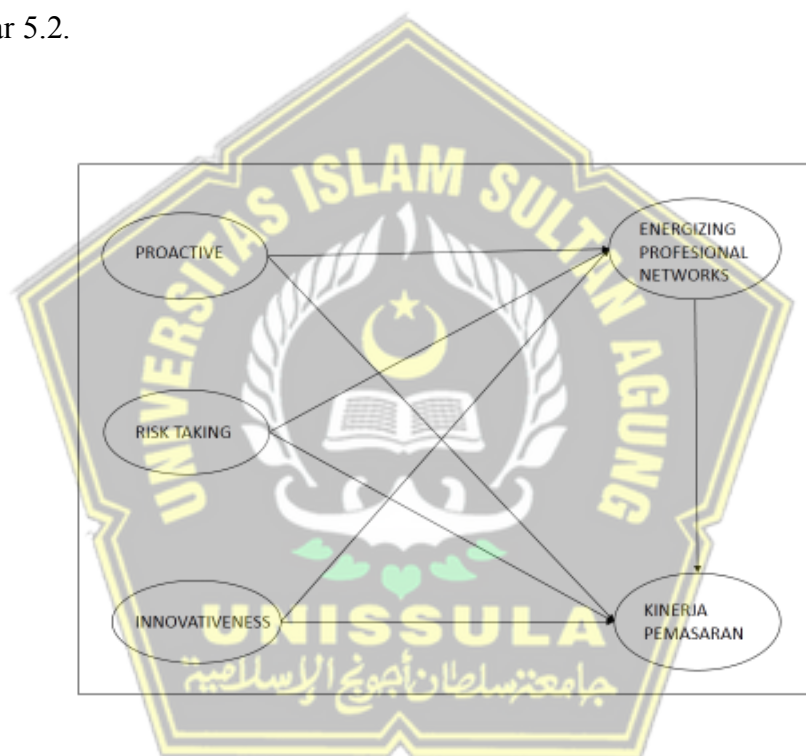
Gambar 5.1. Piktografis Bab Penutup

5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Studi ini dimaksudkan untuk melakukan pengujian terhadap variabel - variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan implikasinya. Pada bab pendahuluan diuraikan tentang *research gap* dan *fenomena* bisnis yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana model pengembangan energizing profesional networks berbasis orientasi kewirausahaan menuju kinerja pemasaran UKM Fashion di Provinsi Jawa Tengah dengan pendekatan Dynamic Marketing Capability.

Berdasarkan dukungan hipotesis satu yakni *energizing profesional networks* meningkatkan kinerja pemasaran, kemudian hipotesis 2,3 dan 4 bahwa orientasi *entrepreneur* yang mencakup *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* mampu meningkatkan *energizing profesional networks*. Dan hipotesis ke 5,6 dan 7 yakni *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Maka model anteseden dan konsekuen *energizing profesional networks* tersaji pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2. Anteseden dan konskuensi energizing profesional networks

5.2. Kesimpulan Hipotesis

1. Bila *energizing profesional networks* semakin kuat maka kinerja pemasaran semakin meningkat, artinya peningkatan kinerja pemasaran dibangun oleh *energizing profesional networks* dengan indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami

pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal. Kemudian variabel kinerja pemasaran mencakup indikator :perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengidikasikan bahwa semakin kuat *energizing profesional networks* UKM Fashion maka akan semakin meningkat kinerja pemasarannya. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi Achim Walter *et al*, (2006) dan ajayi (2016) yang membuktikan bahwa kemampuan jejaring dapat memperkuat hubungan dengan kinerja bisnis.

2. Bila *proactive* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi, artinya peningkatan *energizing profesional networks* dibangun oleh *proactive* dengan indikator menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing, memperkenalkan produk atau layanan baru. Kemudian variabel *energizing profesional networks* mencakup indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengidikasikan bahwa semakin kuat *proactive* UKM Fashion maka akan semakin tinggi *energizing profesional networks*..
3. Bila *risk taking* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi, artinya peningkatan *energizing profesional networks* dibangun oleh *risk taking* dengan indikator keberanian menanggung resiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, agresif untuk

memanfaatkan peluang potensial. Kemudian variabel *energizing profesional networks* mencakup indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin kuat *risk taking* UKM *Fashion* maka akan semakin kuat *energizing profesional networks*.

4. Bila *innovativeness* semakin tinggi, maka *energizing profesional networks* semakin tinggi, artinya peningkatan *energizing profesional networks* dibangun oleh *innovativeness* dengan produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru dan menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Kemudian variabel *energizing profesional networks* mencakup indikator komitmen berkoordinasi, komitmen mengembangkan hubungan pemasaran, komitmen memahami pelanggan dan komitmen berkomunikasi internal. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin kuat *innovativeness* UKM *Fashion* maka akan semakin kuat *energizing profesional networks*.
5. .Bila *proactive* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi, artinya peningkatan kinerja pemasaran dibangun oleh *proactive* dengan indikator menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing, memperkenalkan produk atau layanan baru. Kemudian variabel kinerja pemasaran mencakup indikator : perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris.

Hasil ini mengidikasikan bahwa semakin kuat *proactive* UKM Fashion maka akan semakin meningkat kinerja pemasarannya.

6. Bila *risk taking* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi, artinya peningkatan kinerja pemasaran dibangun oleh *risk taking* dengan indikator keberanian menanggung resiko, berani melakukan tindakan, berani mengeluarkan biaya tinggi, agresif untuk memanfaatkan peluang potensial. Kemudian variabel kinerja pemasaran mencakup indikator perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengidikasikan bahwa semakin kuat *risk taking* UKM Fashion maka akan semakin meningkat kinerja pemasarannya.
7. Bila *innovativeness* semakin tinggi, maka kinerja pemasaran semakin tinggi, artinya peningkatan kinerja pemasaran dibangun oleh *innovativeness* dengan produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru dan menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Kemudian variabel kinerja pemasaran mencakup indikator perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Hasil ini mengidikasikan bahwa semakin kuat *innovativeness* UKM Fashion maka akan semakin meningkat kinerja pemasarannya.
8. *Energizing profesional networks* memediasi secara parsial hubungan variabel *proaktif*, *risk taking* dan *innovativeness* terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini telah memberi referensi baru yang memberi solusi pada kontroversi

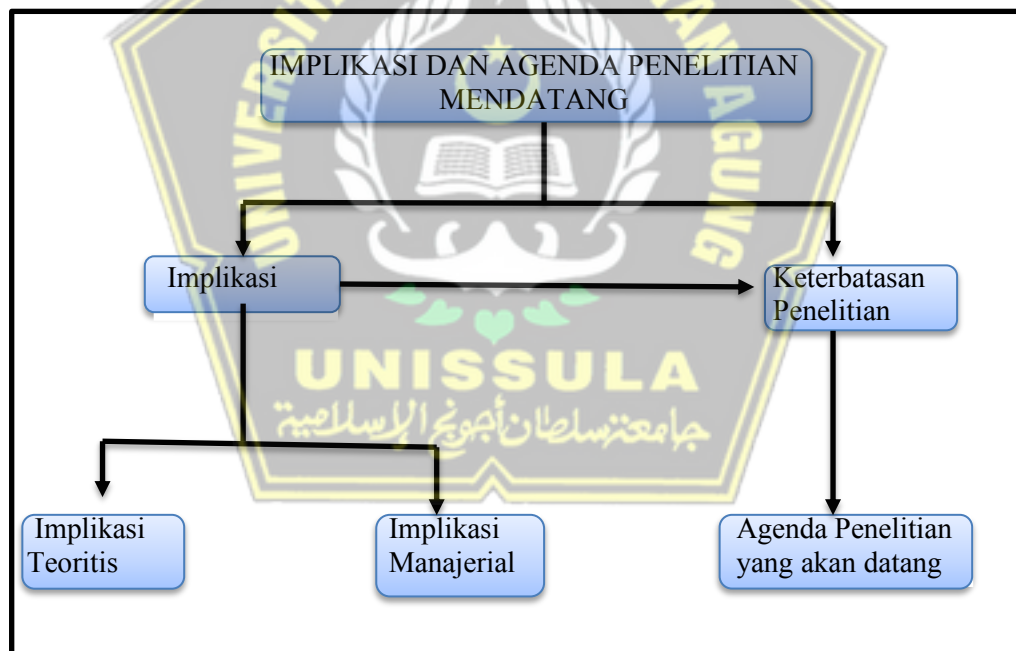
hubungan *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* dengan kinerja pemasaran. Hasil penelitian kami telah mengkonfirmasi peran faktor internal dalam memperkuat *energizing profesional networks*. Sebagai *driver* internal *proactive*, *risk taking*, dan *innovativeness* muncul ketika perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan dan networks yang kuat. Orientasi kewirausahaan yang kuat memungkinkan seluruh komponen perusahaan bekerja keras menemukan ide-ide baru yang mendorong kemajuan usaha, mencoba cara-cara baru yang bermanfaat bagi kemajuan usaha, kontinyu dalam perbaikan penampilan produk, dan senantiasa memperbaharui model produk yang ditawarkan.



BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Implikasi dan agenda penelitian mendatang menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang di bangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Mengenali studi ini nampak di keterbatasan, berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 6.1.



Gambar 6.1. Piktografis Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang

6.1. Implikasi Teori

Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan konsep *energizing profesional networks* terutama dalam bidang manajemen dan organisasi yang mendukung pengembangan UKM *Fashion*. Penelitian ini telah berhasil menjelaskan *research gap* antara *proactive*, *risk taking* dan *innovativeness* terhadap kinerja pemasaran melalui *energizing profesional networks*. Peta jalan untuk menjelaskan pengaruh *proactive*, *risk taking*, *innovativeness* terhadap kinerja pemasaran dengan mediasi *energizing profesional networks* adalah sebagai berikut:

1. Temuan penelitian pertama menunjukkan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *energizing profesional networks* yang didukung oleh penelitian Achim Water *et al* (2006), Ajayi (2016), Yanglong Zhang *et al* (2012), Chung (2012), Luo *et al* (2008). Secara ontologi model penelitian empiris yang diusulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *energizing profesional networks* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan epistemologi pengujian empiris terbukti bahwa *energizing profesional networks* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pemasaran. Kemudian secara aksiologi untuk meningkatkan kinerja pemasaran maka harus meningkatkan *energizing profesional networks*. Kinerja pemasaran merupakan kemampuan perusahaan dalam perluasan daerah pemasaran, pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan. Dengan demikian secara epistemologi tujuan penelitian ini untuk mencari jawaban

bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran pada UKM Fashion telah ditemukan dan secara aksiologi juga dapat dijelaskan.

2. Temuan penelitian kedua *energizing profesional networks* dipengaruhi oleh *proactive* didukung oleh penelitian Parida dan Westerbang (2009), Yanglong *et al* (2012), Michael Auer *et al* (2006). Secara ontologi model penelitian empiris yang diusulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *proactive* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap *energizing profesional networks*. Berdasarkan epistemologi pengujian empiris terbukti bahwa *proactive* berpengaruh secara langsung terhadap *energizing profesional networks*. Kemudian secara aksiologi untuk meningkatkan *energizing profesional networks* maka harus meningkatkan *proactive*, dimana setiap pengelola UKM membutuhkan kemampuan untuk merespon dengan cepat perubahan lingkungan bisnis seperti menanggapi tindakan pesaing, berorientasi masa depan, mengantisipasi tindakan pesaing, memperkenalkan produk dan layanan baru. Dengan demikian secara epistemologi tujuan penelitian ini untuk mencari jawaban bagaimana meningkatkan *energizing profesional networks* pada UKM fashion telah ditemukan dan secara aksiologi juga dapat dijelaskan.
3. Temuan penelitian ketiga *energizing profesional networks* dipengaruhi oleh *risk taking* didukung oleh penelitian Covin and Slovin (1991), Walter. Michael *et al* (2006). Secara ontologi model penelitian empiris yang diusulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *risk taking* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap *energizing profesional*

networks. Berdasarkan epistemologi pengujian empiris terbukti bahwa *risk taking* berpengaruh secara langsung terhadap *energizing profesional networks*. Kemudian secara aksiologi untuk meningkatkan *energizing profesional networks* maka harus meningkatkan *risk taking* dimana UKM Fashion harus mampu meraih peluang bisnis dengan memiliki keberanian menanggung resiko, berani mengeluarkan biaya tinggi, agresif untuk memanfaatkan peluang potensial. Dengan demikian secara epistemologi tujuan penelitian ini adalah untuk mencari jawaban bagaimana meningkatkan *energizing profesional networks* pada UKM Fashion telah ditemukan dan secara aksiologi telah dijelaskan.

4. Temuan penelitian keempat *energizing profesional networks* dipengaruhi oleh *innovativeness* didukung oleh penelitian Achim. Walter *et al* (2006), Covin and Slovin (1991). Secara ontologi model penelitian empiris yang diusulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *innovativeness* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap *energizing profesional networks*. Berdasarkan epistemologi pengujian empiris terbukti bahwa *innovativeness* berpengaruh secara langsung terhadap *energizing profesional networks*. Kemudian secara aksiologi untuk meningkatkan *energizing profesional networks* maka harus meningkatkan *innovativeness* dimana UKM Fashion memiliki kemampuan kreatifitas dengan produk dan layanan yang teruji, menawarkan banyak produk, teknologi baru, menawarkan produk dan layanan yang menonjol. Dengan demikian secara epistemologi tujuan penelitian ini adalah untuk mencari jawaban bagaimana meningkatkan

energizing professional networks pada UKM Fashion telah ditemukan dan secara aksiologi telah dijelaskan.

5. Hasil pengujian peran mediasi antara *proactive, risk taking, innovativeness* dengan variabel *energizing profesional networks* dalam mencapai kinerja pemasaran disajikan dengan perhitungan *sobel test*. Hasil pengujian dengan *sobel test* adalah *energizing profesional networks* berperan secara signifikan sebagai mediator untuk menjembatani kesenjangan antara *proactive, risk taking, innovativeness* dengan kinerja pemasaran.
6. Bukti empiris yang disajikan dalam serangkaian pengujian dalam penelitian ini terhadap *energizing profesional networks* telah menegaskan sebagai sebuah konsep baru yang memberikan wawasan dan pengetahuan dibidang manajemen pemasaran dan organisasi yang merupakan pengembangan dari teori Dynamic marketing capabilities dan Goal Achievement Theory. Disamping itu untuk pengayaan akademik, keberadaan *energizing profesional networks* juga memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Kontribusi tersebut dapat diuraikan secara komprehensif dengan melibatkan hubungan variabel *energizing profesional networks* dengan kinerja pemasaran melalui *proactive, risk taking* dan *innovativeness*.

6.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada pengaruh langsung, tidak langsung dan total, maka prioritas implikasi manajerial model pengembangan *energizing profesional networks* berbasis orientasi kewirausahaan menuju kinerja pemasaran UKM

Fashion di Provinsi Jawa Tengah dengan implikasi manajerial adalah sebagai berikut :

1. *Energizing profesional networks* merupakan komitmen yang menggerakkan *entrepreneur* untuk meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan komunikasi internal dalam menciptakan dan membangun jejaring dengan pelanggan. Semakin kuat *energizing profesional networks* akan semakin mendorong kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris pada penelitian ini yaitu dengan memperluas daerah pemasaran, meningkatkan pertumbuhan laba, pertumbuhan hasil penjualan dan pencapaian target penjualan.
2. *Proactive* dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris pada penelitian ini yakni dengan menanggapi apa yang dilakukan pesaing merupakan sebuah respon positif yang dapat memicu pada peningkatan pengetahuan, selalu berorientasi masa depan dengan melihat peluang bisnis yang akan datang, selalu meningkatkan desain dan kualitas produk, selalu meningkatkan pelayanan. Sehingga *proactive* dapat dipersepsikan sebagai sikap yang dapat secara aktif membangun sebuah kekuatan untuk pencapaian tujuan. Sedangkan *energizing profesional networks* merupakan komitmen yang menggerakkan *entrepreneur* untuk meningkatkan kemampuan koordinasi pemasaran, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan komunikasi internal dalam menciptakan dan membangun jejaring dengan

pelanggan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *proactive* dapat mendorong terwujudnya *energizing profesional networks*.

3. *Risk taking* dapat dikembangkan dengan mengimplementasi temuan empiris dalam penelitian ini yaitu memiliki keberanian menanggung sebuah resiko bisnis atas keputusan yang diambilnya, berani melakukan tindakan tanpa berpikir dampak yang timbulkan, berani mengeluarkan biaya tinggi untuk suatu bisnis yang beresiko serta agresif untuk memanfaatkan peluang potensial. *Risk taking* ini dapat mendorong terwujudnya *energizing profesional networks* yang kuat.
4. *Innovativeness* dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan temuan empiris dalam penelitian ini yaitu meningkatkan inovasi produk, meningkatkan pelayanan kepada nasabah, menawarkan banyak produk, meningkatkan produk berkualitas dan memberikan jaminan atas produk yang dibeli pelanggan. Sedangkan *energizing profesional networks* dapat ditingkatkan dengan meningkatkan komitmen dalam melakukan koordinasi pemasaran, mengembangkan hubungan pemasaran, memahami pelanggan dan selalu melakukan koordinasi internal. Jika dual hal tersebut dapat dilakukan oleh UKM Fashion maka akan berdampak pada terwujudnya kinerja pemasaran.

Berdasarkan perhitungan statistik dengan software AMOS pengaruh langsung, tak langsung dan total, maka skala prioritas untuk meningkatkan kinerja pemasaran adalah sebagai berikut:

- Pertama peningkatan kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *energizing profesional networks*.

- Kedua peningkatan kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *energizing profesional networks* yang dipicu oleh orientasi *entrepreneur proactive*.
- Kedua peningkatan kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *energizing profesional networks* yang dipicu oleh orientasi *entrepreneur risk taking*.
- Ketiga peningkatan kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *energizing profesional networks*.
- Keempat peningkatan kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *Energizing profesional networks* yang dipicu oleh orientasi *entrepreneur innovativeness*.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menyajikan konsep dan model baru untuk peningkatan kinerja pemasaran, studi ini memenuhi beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Hasil studi menunjukkan bahwa *energizing profesional networks* mampu dijelaskan oleh variabel *proactive*, *risk taking*, *innovativeness* sebesar 70,9% kategori tinggi, namun masih menyisahkan 29,1 %.
2. Orientasi entrepreneur yang mencakup *proactive* memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran sebesar 18,9 % dan *innovativeness* sebesar 18,9 % kategori rendah.
3. Orientasi entrepreneur yang mencakup *risk taking* memiliki pengaruh terhadap *energizing profesional networks* sebesar 23,6 % dan, *innovativeness* sebesar 27,9 % kategori sedang.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. *Energizing profesional networks* mampu di jelaskan oleh variabel *proactive*, *risk taking*, *innovativeness* sebesar 70,9 %, kategori tinggi, namun masih menyisakan 29,1 % merupakan area yang menarik studi lanjutan.
2. Orientasi *entrepreneur* yang mencakup *proactive* memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran sebesar 18,9 % dan, *innovativeness* sebesar 18,9 % kategori rendah. Oleh karena itu diperlukan kajian lanjutan yang mencakup variabel *intervening* maupun bangunan *indicator*.
3. Orientasi *entrepreneur* yang mencakup *risk taking* memiliki pengaruh terhadap *energizing profesional networks* sebesar 23,6 % dan, *innovativeness* sebesar 27,9 % kategori sedang. Oleh karena itu diperlukan kajian lanjutan yang mencakup variabel *intervening* maupun bangunan *indicator*.
4. Penelitian yang akan datang tidak hanya melibatkan sampel pada UKM *Fashion* melainkan pada UKM lain seperti UKM Mebel. Hal ini perlu dilakukan agar bisa digeneralisasi untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
5. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa *energizing profesional networks* adalah variabel mediasi antara *proactive*, *risk taking*, *innovativeness* dan kinerja pemasaran. Penelitian yang akan datang sangat dimungkinkan untuk melibatkan variabel prediktor lain seperti orientasi pasar dan dinamika lingkungan untuk memperkaya ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achim, Walter, Michael auer, Thomas Ritter, 2006, The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on univercity spint of performance, *Journal of Business venturing* 21(1):541-567.
- Adegbite, S. A., Ilori, M. O., Irefin, I. A., Abereijo, I. O & Aderemi, H. A. 2008. A Study of Entrepreneurial Orientation of Small-Scale Enterprise Operators in Nigeria”, IFE Psychologica: *An international journal*, 16(1), 92-106
- Allan, M.I.S and R Rutashobya, L. K. 2006, 'Networking Activities and Performance of Enterprises: Some Empirical Findings from Tanzanian Manufacturing SMEs', 22nd IMP-conference (Milan, Italy).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ambler, T. and Kokkinaki, F., 1997, Measures of marketing success, *Journal of Marketing Management*, 13(7), 665-678
- Amin, M. 2015, “The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs performance: an-SEM-PLS approach, *Journal for international Business and entrepreneurship Develompment* 8(3): 215-230.
- Augusto Flicio and Eduardo Couto and Jorge Caiado, 2014, Human Capital, social capital and organizational performance:. *Management Decision* Vol.52. No.2: 350-364.
- Ajayi, B, 2016, The Impac of Entrepreneurial Orientation and Networking capabilities on the Exspor Performance of Negerian Agricultural SMEs *Journal of Entrepreneurship Innovation and Emerging Economic*. 23(3): 156-197
- Alex Anlesinya, Patrick Eshun, Amy Afi Bonuedi, 2015, Entrepreneurial Orientation dimention and profitability nexus : Eviden from micro enterprises in the retail sector in a developing country, *international Journal of Small Business and Enterpreneurship Research*, 3 (7) :79-87.
- Avlontis, G.J and Salavou, 2007, Entrepreneurial orientation of SMEs product innovativeness and performance, *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.

Axelsson, B. 1992, "Network research – future issues", in Axelsson, B. and Easton, G. (Eds), *Industrial Network: A New View of Reality*, Routledge, New York, NY.

Amin, M. 2015. The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs' performance: an SEM-PL Sapproach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3):215-230.

Anand, B.N., Khanna, T., 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal* 21, 295– 315 (March).

Anderson, J. R. 1981. Cognitive skills and their acquisition. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Anderson, E. & Weitz, B. 1992, "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels." *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

Anderson, J.C. & Narus., J.A., 1990, "A model of distribution firm and manufacturer firm working partnership. *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

Ambler, T. 2000, *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*, FinancialTimes, Prentice-Hall, London.

Ambler, T. and Kokkinaki, F. 1997 , "Measures of marketing success", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 13, pp. 665-78.

Appiah-Adu, K., Fyall, A. and Singh, S. 2001, "Marketing effectiveness and business performance in the financial services industrial", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 18-34.

Ayuso, S, Rodreguez, M.A, and Ricard J.E, 2006, Using stakeholders dialogue as a source for new ideas: A Dynamic capabilities underlying sustainable innovation , corporate governance, 6(4) 475-490

Barney, J.B. 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. 2009. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*. *Journal of Small Business Management*, 47(4):443-464

Barnes, L.; Hayes, S. G. dan Jones, N. 2006. Fast fashion: a financial snapshot. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3): 282-300.

- Barnes, L. dan Lea-Greenwood, G. 2006. Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3): 259-271.
- Benner M. J. & Tushman. M.I, 2003, Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academi of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Brettel, M., & Rottenberger, J.D. 2013. Examining the Link between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 51(4):471-490.
- Bruni, D.S. and Verona, G. 2009, "Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry", *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. S101-S117.
- B. S. Ivens, and C. Pardo,, 2004, "Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment? Le point de vue des clients," Recherche et Applications en Marketing, vol. 19, no. 4, pp. 3-22,
- Birckmayer, J. D., & Weiss, C. H. ,2000. Theory-based evaluation in practice: What do we learn? *Evaluation Review*, 24(4), 407-431.
- Borgatti, S.P. Brass D.J. Halgin, D.S, 2014, Social networks research contribution criticism and controversies in: Brass D.J. Labianca G. Mehra, A. Research in the sociology of organization (40) emerald publishing brandfor, 1-29.
- Boso, N., Cadogan, J.W., & Story, V.M. 2013. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1):57-81.
- Bobohene, R., Marfo Yiadom, E. & Yeboah, M.A, 2012, "An empirical analysis of the effect of entrepreneurial orietation on firm performance of auto artisans in the Cape Coas Metropolis, *Developing country studies*, 2(9), 77-86.
- Boso. N. Oghazy. P. Cadogan. J. W & Story. V.M, 2016, Entrepreneurial and Market orientation activity, Financial catital Enviroment turbelance and Exsport Performance in an Emerging economic, *Journal of Small Business strategy*, 26 (1) : 1
- Brinkerhoff, J. M. 2002a. Government-NGO partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1).
- Brinkerhoff, J. M. 2002b. Partnerships for international development: Rhetoric or reality. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers

- Brush, C.G. and Vanderwerf, P.A., 1992, A comparison of methods and sources for obtaining estimate of a new venture performance. *Journal of Business Venturing* 7(2), 157-170
- Carbo, A., 2012. "Collaborative change : Environmental jolt networks design and Firm Performance: *Strategic Management Journal* (24):541-558
- Cardon, M.S. & Kirk, C.P. 2013. Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1027-1050.
- Carton, 2004, Measuring organizational Performance an exploratory study, The *Journal of American Academic on Business*, Cambridge 68-71
- Carver, C.S., 2001, Affect and functional bases of behaviour: On the dimensional structure of affective experience, *Personality and Social Psychology Review* (5), 345-357
- Chadwick, K., Barnett, T., & Dwyer, S. 2008. An empirical analysis of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(4), 64-85.
- Chathoth P. K., 2002. Co-alignment between Environment Risk, Corporate Strategy, Capital Structure, and Firm Performance: An Empirical Investigation of Restaurant Firms. *Unpublished Thesis, Virginia Polytechnic Institute and University*
- Chang, T.-Z., & Chen, S.-J. 1998. Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing*, 12(4):246-264.
- Chandra, Chris Style & Ian Wilkinsen, 2007, The recognition of first time international entrepreneurial opportunities, *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chen, H.L., & Hsu, C.-H. 2013. Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations :contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*, 33(5):445-466.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paillé, P. 2015. Linking Market Orientation and Environmental Performance: The Influence of Environmental Strategy, Employee's Environmental Involvement, and Environmental Product Quality. *Journal of Business Ethics*: 1-22.
- Cheng, C.C., & Krumwiede, D. 2012. The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, 32(7):487-497.

- Chung et al, 2012, Export market orientation managerial ties and Performance: *International Marketing Review* 29 (4) 403-423.
- Cook, K.S., Emerson, R.M., 1978. Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review* 43, 721–739 (October).
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. .
- Coleman, J. S. 1993. *Properties of rational organizations*. In S. M. Lindenberg & H.Schreuder (Eds.), *Interdisciplinary perspectives on organization studies*: 79-90. Oxford, England: Pergamon Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Covin, J.G & Slevin D.P., 1991, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Chrisman J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W. & Barnet, 2012, “Vamily involvement, family influence, and family centered non economic goal in small firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-263.
- Christopher, M.; Lowson, R. dan Peck, H. 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8): 367-376.
- Coulthard, M.,2007, “The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism, Working paper 1-12.
- Day, G.S. 2011, Closing the marketing capabilities gap, *Journal of marketing* 75(4),37-52.
- Delmas, M. A, 2002, Innovating against European rigidities: Institutional enviroment and dynamic capabilities, *Journal of Higt technology management Research* 13(1), 19 – 43.
- Diamantopoulos, A., Winkelhofer, H.M., 2001. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research* 38, 269 – 277 (May).

- Doyle, S., 2003, Is instant messaging going to replace SMS and email as the medium of choice for direct customer communication? *Journal of database marketing & customer management strategic* 11(2) 175-182.
- Drucker, P, 1985, Innovation and entrepreneurship New York Happer and Row.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. 1987. Developing buyer–seller relationships. *The Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Dyer, J.H., Nobeoka, K., 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal* 21 (3), 345– 367.
- Eggers, F., Krause F., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. 2013. Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3):524-546.
- Engelen, A. Kube. H., Schmidt, S., & Flatten, T. C., 2014. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*.
- Faizal, P.R.M., Ridhwan, A.A.M. and Kalsom, A.W. 2013 ‘The entrepreneurs characteristic from al-Quran and al-Hadis’, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 4, No. 4, pp.191–196.
- Fauzul, M.F. & Yukiko, Tanaka, 2010, “Entrepreneurial orientation and Business performance of small and medium scale enterprises of hambantota district sri Lanka, *Asian Social Science*, 6(3) 34-46.
- Ferdinand, A.T, 2002, Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen: Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister dan Desertasi Doktor. Fakultas Ekonomi BP Universitas Diponegoro Semarang.
- Ferdinand, A. 2014. Metode Penelitian Manajemen: Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ferris, G., Treadway, D., Kolodinsky, R., Hochwarter, W., Kacmar, C., Douglas, C., et al. 2005. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Feltz, D. 1992. Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. In G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 93-106). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Franco, M., & Haase, H. 2013. Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship *Management Decision*, 51(3):680-696.

- Frank, Kessler, A. & Fink, M, 2010, "Entrepreneurial orientation and business performance a replication study.
- Froese'n, J., *dkk*. 2013. Marketing performance assessment systems and the business context. *European Journal of Marketing*, Vol. 47(No. 5/6): pp. 715-737.
- Fombrun and Waly, 1989, Structuring small firm for rapid growth, *Journal of Business Venturing* 4(2), 107-129.
- Ford, D. and Havila, V. 2003, 'Problems in Relationships: When it all goes Wrong', 19th Annual IMP Conference (Lugano, Switzerland).
- Ford, D., & Mouzas, S. 2013. The theory and practice of business networking. *Industrial Marketing Management*, 42(13), 433–442.
- Gao, Y. 2010. Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, Vol. 10 (2010)(No. 1)
- Gaur, S. S., Vasudevan, H., & Gaur, A. S. 2011. Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs moderating role of firm resources and environmental factors. *European Journal of Marketing*, 45(7/8):1172-1193.
- Giudici A, Reinmoeller P. 2013. Sensing together: an exploration of the support of network in intermediaries to firms' and entrepreneurs' search for new opportunities. *Unpublished Thesis*, Granfield University
- Green, T. 2000. Motivation Management: fuelling performance by discovering what people believe about themselves and their organisations. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Grande, J. Madsem & Borch, 2011, The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm base ventures, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(4), 89-111.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society*: Outline of a theory of structuration. Cambridge, England: Polity Press.
- Giddens, A. 1990. *The consequences of modernity*. Cambridge, England: Polity Press.
- Giddens, A., & Turner, J. (Eds.). 1987. *Social theory today*. Cambridge, England: Polity Press.
- Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), 481– 516.

- Gonzalez-Benito, O., González-Benito, J., & Munoz- Gallego, P. A. 2009. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. **European Journal of Marketing**, 43(3/4), 500-522.
- Gulati, R. 1998, "Alliances and networks", **Strategic Management Journal**, Vol. 19 No. 4, pp. 293-317.
- Gunnar, Bj. Ornebekka, 2008, Positive affect and Negative affect as modulator of cognitive motivation : The rediscovery of affect in achievement goal Theory, Institute of educationan resarch, Univercity of Oslo, Nurway.
- Habibollah. S., Hamed. A., & Davoud. N. 2010. Waqfasa Social Entrepreneurship Model in Islam. **International Journal of Business and Management**. 5(7) 231-255.
- Hair, J.F. W.C. Black, E.J. Babin, R.E. Anderson. R.L, Tatham, 2006, Multivariate Data Analysis, 6 th Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J.F. Anderson, R.E. Tatham, R.L, and Black, W.C, 2008, Multivariate data Analysis, Prentice Hall, Publisher Upper, Sadde Riter, New Jersey.
- Hakansson, H. and Snehota, I. 1995, Developing Relationships in Business Networks, **International Thomson Business Press**, London.
- Hansen, JD, Deitz GD, Tokman, M., Marino, LD & Weaver, KM 2011. 'Invariant Cross National scale of entrepreneurship orientation" **Journal of Business and Management**, 26 (1) 61-78.
- Harbison, J. R., & Pekar, Jr P. 1998. *Institutionalizing alliance skills*:Secrets of repeatable success. Strategy and Business, Second Quarter.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B.,& Strasser, S. 1988. The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. **Personnel Psychology**, 41(4), 59-745.
- Helfat,C.,S.Finkelstein, W.Mitchell, M.A.Peteraf, H.Singh, D.J.Teece, S.Winter. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change*in Organizations. Blackwell, Oxford ,UK
- Hooley, G.J., Cox, A.J., Fahy, J., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. 1999, "Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model", **Journal of Market-focused Management**, Vol. 4 No. 3, pp. 259-278.
- Homans, G.C. 1958, *Social behavior as exchange*. Am. J. Sociol. 63, 597–606.

- Hoang, H., Antoncic, B., 2003. Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing* 18 (2), 165– 187.
- Howard H., Stevenson & J. Carlos Jarilo, 1990, A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11(1) 17-27.
- Huggins, R.; Thompson, P., 2015, Entrepreneurship, innovation and regional growth: A network theory. *Small Business. Economic*. 45, 103–128.
- Hitt, M. A. et al. 2001, Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13–28
- Hsu C.I. Carol.M.N. lawer J.J, 2007, Toward a Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan *Asia Pacific Business Review*. Vol. 13,2: 251-275
- Hu,W.,& Zhang,Y.2012. New venture capability of the transformation from entrepreneurial orientation to new venture's performance: Theory model and empirical study in China. *Nankai Business Review International*, 3(3):302-325
- Huges, M. & R.E., Morgan, 2007, “Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth” *Industrial Marketing Management*, 36 (1) 651-661.
- Hult, G.T. M., Ketchen, D.J., & Slater, S. F. 2005. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12):1173-1181.
- Ibeh, K., Youang, S. 2001, Exporting as an entrepreneurial act : An empirical study of Nigerian firm, *European Journal of Marketing*, 35(6), 566-586.
- Idar & Mahmood, 2011, Entrepreneurial orientation and market orientation relationship performance : the SME perspective, *European Journal of Marketing*, 30(6), 565-585.
- I Ketut, Santra, 2018, Entrepreneurial orientation and marketing performance of budget hotel SMES in Bali Island, *International Journal of Entrepreneurship*, 22(4):1-11
- Jaeger, C.M. & Schultz, P.W. 2017. Coupling social norms and commitments: Testing the underdetected nature of social influence. *Journal of Environmental Psychology*, 51, 199-208.
- Jalali,A., Jaafar,M.,& Ramayah, T. 2014. Entrepreneurial orientation and performance: the interaction effect of customer capital. *World Journal of*

Entrepreneurship, Management and Sustainable Development,
10(1):48-68

- J. arvenpaa, S & Leidner, D. 1998, An information company in Mexico: Extending the resources based view of the firm to a developing country, ***Information System Research***, 9(4), 342-361
- Jahangir Karimi, Zhiping Walter, 2015, Corporate entreprenenurship disruptiv business model innovation adoption and it performance: The case of the Newspaper industry, ***Long Range Planning***, 49, 342-360.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. ***The Journal of Marketing***: 53-70.
- Jiao, H. 2011. Aconceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. ***Social Enterprise Journal***,7(2),130–149.
- John E. Butler, Brain Bron, & Waichamdrimard, 2003, International Networks, entrepreneurial action and performance, ***Asia Pasific Journal of Management***, 20(1) 154-174
- Josee, Bloemer, Mark Pluymaekers, Armand Ordekerken, 2015, Trust and effective commitmen as energizing force for export performance, ***International Business Review***, (22) 363-380.
- Kaya, H. & Agca, V., 2009, “ Entrepreneurial orientation and performance of Turkish manufacturing FDI Firm : an empirical studies, Retrieved from Faculty economic and Administrative Sciences of Departement Management.
- Karaoglu, K. Bayrakdaroglu, A., & San, F. B., 2013, “The impect of coorporate entrepreneurship on firm finacial performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firm, ***International Business Research***, 6(1), 163-175.
- Khalili, H., Nejadhussein, S., &Fazel, A. 2013.The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance: Study of apetrochemical company in Iran. ***Journal of Knowledge-based Innovation in China***, 5(3):262-278.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T. M.,& Ng,H.P. 2007. “The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. ***Journal of Business Venturing***, 22(4):592-611.
- Khalili, H., Nejadhussein, S.,&Fazel, A, 2013. “The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance: Study of apetrochemical company in Iran. ***Journal of Knowledge-based Innovation in China***, 5(3):262-278

- Kor, Y.Y & Mahoney, J.T 2005, How dynamic management and governance of resource deployment influence firm-level performance, *strategic management journal*, 26(5) 489-496.
- Kraus, S., Rigtering, J.C., Hughes, M., & Hosman, V. 2012. "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands." *Review of Managerial Science*, 6(2):161-182.
- Kramer, R.M, Brewer, M.B. & Hana, B. A., 1996, Collective trust and collective action: The decision to trust as social decision :In R.M. Kramer & T.R Tyler (ed) Trust in organization Frontiers of theory and research 357-389 Thousand Oaks C.A. sage.
- Kreisman, B.J. 2002. Insights Into Employee Motivation, Commitment and Retention. *White Paper*. Insights Denver.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. 2010. Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5):959-983.
- Kreiser, P. M & Davis D, 2010, Entrepreneurial orientation and Firm performance: The unique impact to innovativeness, proactiveness and risk taking, *Journal of Small Business and entrepreneurship*, 1(1), 39-51.
- Kwon, I.W.; Suh, T., 2004, Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationship. *Journal of SCM*, 40(1), 4-14
- Kristian, Moller, 2013, "Theory map of Business Marketing: Relationship and Networks perspective" *Industrial Marketing Management*, 42(1) 324-335.
- Kropp, F. Lindsay et al, 2008, Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 14(2), 102-117.
- Laith Alrubaiee, 2013, "An Investigation on the relationship between new service development market orientation and market performance". *European Journal of Business and Management*, 5(5), 22-39
- Lamberti, L. dan Noci, G. 2010. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2): 139-152.
- Lacobussi, Dawn and Jonathan, D. Hibbad, 1999, Toward and Encompassing Theori of Business Relationship and interpersonal Comercial relationship: an Empirical and Generalization *Journal of Interactif Marketing* 13,(3), 13-33.

- Lam, S.-Y., Lee, V.-H., Ooi, K.-B., & Phusavat, K. 2012. A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: evidence from a developing nation. *Managing Service Quality*, 22(3):281-309.
- Lee, J.N.; Kim, Y.G. 1999, Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information System*. 15(1), 29–61.
- Lee, C.; Lee, L.; Pennings, J.M., 2001, Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*. 22, 615–640.
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A. 1999, “The leveraging of inter-firm relationships as a distinct organization capability”, *Strategic Management Journal*, (20)4, 317-338.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. 2006. An integrated model of the behavioural dimensions of the industrial buyer–seller relationships. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 145–173.
- Lenells, J.; Stea, D.; Foss, N.J. 2015, Optimal contracting under adverse selection: The implications of mentalizing. *Contemporary Economic*. 9, 215–232.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. & Liu, Y., 2008, Moderating Effect on Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firm *Journal of Small Business Management* 46(1) 113-133
- Li, Dai, Vladislav Maksimov, Brett Anitra Gilbert, Stephanie A. Fernhaber, 2013, Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness and risk taking, *Journal of Business Venture*, 05683, 14.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996, ‘Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance’, *Academy of Management Review*, 21(1): 135–173
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G.. 2001, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Luo, Y., 2003, Industrial Dynamic and Managerial Networking in an Emerging Market : The case of China, *Strategic Management Journal* (24), 1315-1327,

- Mary Beth, Dellin, 2015, "Energizing organization Research: Advancing the energy field with group concepts and theories, *Energy Research and Science*, (8), 207-221.
- Matchaba-Hove, T., M. & Vambe, A. K., 2014, "Entrepreneurial orientation and performance of small business in the retail sector in the Eastern Cape Province South Africa, *Journal of Marketing and Management* 5(2), 12-39.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3):18-32.
- Mc Dougall, P.P.; Oviatt, B.M.; Shrader, R.C., 2003, A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, (1): 59–82.
- Mensah, I., & Blankson, E. J. 2013. Determinants of hotels' environmental performance: Evidence from the hotel industry in Accra, Ghana. *Journal of sustainable tourism*, 21(8), 1212-1231.
- Merrilees, B.; Rundle-Thiele, S. dan Lye, A. 2011. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40 (2011) 368–375.
- Merlo, O., & Auh, S. 2009. The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20(3):295-311.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1997, *Commitment in the workplace: Theory research and application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- M. Wasko, S. Faraj, 2000, It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice, *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2–3), pp. 155–173
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7):770-791.
- Mentzer, J.T.; Foggin, J.H.; Golicic, S.L. 2000, Collaboration: The enablers, impediments and benefits. *Supply Chain Manag. Rev*, 4, 52–58
- Morgan, R.M.; Hunt, S.D., 1994, The commitment-trust theory of relationship marketing. *J. Mark.* 58, 20–38

- Morgan, R. M. dan Hunt, S. D. 1999. Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, Vol. 46: pp. 281-290 .
- Morgan, Robert M. 2000, "Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Within the Organization," in *Handbook of Relationship Marketing*
- Morgan, N. A.; Clark, B. H. dan Gooner, R. 2002. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, Vol. 55: pp. 363-375
- Morgan, R. E. & Strong, C.A, 2003, "Business performance and dimation of strategic orientation" *Journal of Business Research*, 56(3), 163-173.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H. 2009. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8):909-920.
- Morgan, N. A. 2012. Marketing and business performance. *Journal of the Acad. Mark. Science.*, Vol. 40 : pp. 102 – 119
- Morgan, N.A, Katskeas C. S. & Vorties D.W, 2012, Export marketing stratgy implementation, export marketing capabilities and export venture performance, *Journal of the Academy Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- Möller, K., & Halinen, A. 2000. Relationship marketing theory: Its roots and directions. *Journal of Marketing Management*, 16(1–3), 29–54.
- Miller, D. 1983, "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29 No. 7, pp. 770-90.
- Miles, R. E. and Snow, C.C. 1978, Organizational strategy, structure, and process, McGraw-Hill, New York, NY.
- Murphy, P.J.& S.M. Coombes, 2009. "A Model of social entrepreneurial discovery". *Journal of Business Ethics*, 87: 325-336.
- Muthee-Mwangi, M.,M.,A. & Ngugi, K., 2014, "Influence of entrepreneurial orientation growth of micro and small enterprises in Kerugoya, Kenya, *European journal of Business Management* 1(11), 417-438.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N.O., 2011. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3):336-345.

- Ndubisi, N.O., & Agarwal, J., 2014. Quality performance of SMEs in a developing economy: direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6):454-468.
- Ndubisi, N.O. & Kurram, Iftikhar, 2012, "Relationship between entrepreneurship, innovation and Performance :comparing small and medium size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2): 214-346.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. 1990. "The effect to market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4).
- Nicholls, J., Chueng, P.C., Lauer, J., & Patashnick, M. (1989). Individual differences in academic motivation: Perceived ability, goals, beliefs and values. *Learning and Individual Differences*, 1, 63-84.
- Nocolella, Fadda., 2018, "The effect of entrepreneurial orientation dimension on performance in the Tourism Sector." *Journal of Entrepreneurship*, 21(1):22-44
- Noteboom, B. (Ed.). 2006. Forms, sources and processes of Trust. Massachusetts: Edward Elgar.
- N.J. Sheth, and A. Parvatiyar, 1995, "The Evolutions of Relationship Marketing," *International Business Review*, vol. 4, pp. 397-418.
- N. Venkatraman and V.Ramanujam, 1986, "Measurement of Business Performance of Strategy research a comparison of approaches, *Academic of management review*, 11(4) 801-814.
- Ongori, H. and Migiro, S.O. 2010 'Information and communication technologies adoption in SMEs: literature review', *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, pp. 93-104.
- Oviat, B. M & MC Dougall, 2005, Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- Pan. S. Pan. G & Hsieh, M.H, 2006, A dual level analysis of the capability development process: A case study of T.T & T, *Journal of the American society for information science & technology*, 57(13) 1814-1829
- Parasuraman, A.; Zaithaml, V. A. dan Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Fall 1985): pp. 41-50.
- Parida V., Westerberg, M. Ylinenpää, H, & Roininen, S, 2010, Exploring the effect of networks configuration on entrepreneurial orientation and firm

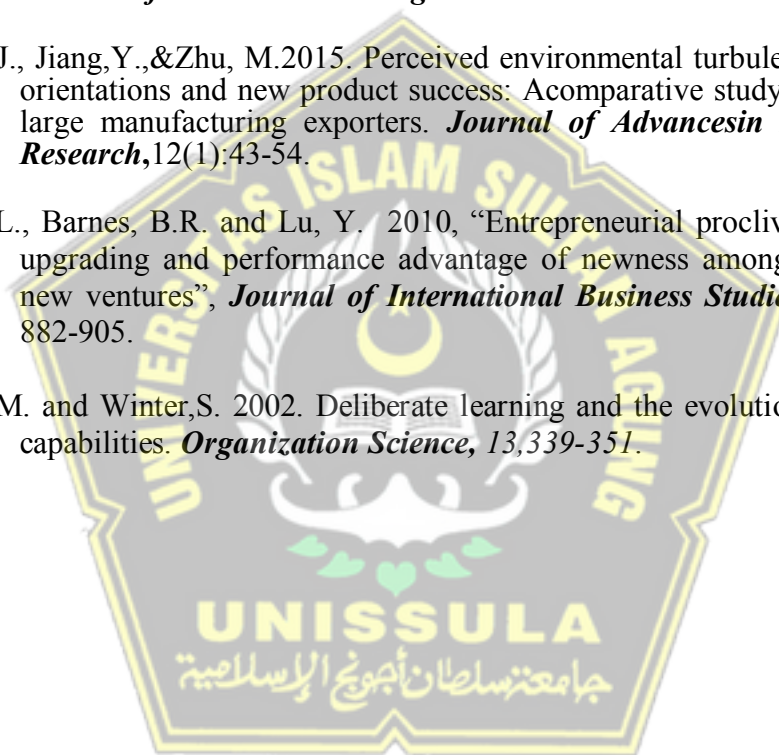
- performance: an empirical study of new ventures and small firm, *Annal of entrepreneurship*, 1(1), 5601-5657.
- Pauwe, J., 2009, "HRM and performance: Achievement methological issue and prospec, *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Pearson,S. 2016.Building brands directly: creating business value from customer relationships: Springer.
- Pavlou Pand El Sawy O. 2011 "Understanding the black box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences* Volume 42, Issue 1 pages 239
- Polanyi, M. 1962. (First published in 1958. *Personal knowl-edge*: Towards a post-critical philosophy. London: Rout-ledge and Kegan Paul.
- Polanyi, M. 1967. (First published in 1966. The tacit dimen-sion. London: Routledge and Kegan Paul
- Prasertsang, S. dan Ussahawanitchakit, P. 2011. Corporate Social Responsibility Strategy Marketing Performance and Marketing sustainability: An Empirical Investigation of ISO 14000 Businesses in Thaland, *International Journal of Business Strategy*, Volume 11 (3),: pp. 58 - 77.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3):761-787.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. 2009. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4):759-780.
- Robbins, S.P. 2000,. *Organizational behavior. Concepts, controversies, and applications*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, E.B. 1991. *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Roberts, G.C. 1984. Achievement motivation in children's sport. In J. Nicholls (Ed.), *The development of achievement motivation* (pp. 251-281). Greenwich, CT: JAI Press.
- Roberts, G.C. 1992. Motivation in sport and exercise: Conceptual constraints and conver- gence. In G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 3-30). Cham- paign, IL: Human Kinetics.
- Roberts, G.C., Kleiber, D.L., Duda, J.L. 1981. An analysis of motivation in children's sport: The role of perceived competence in participation. *Journal of Sport Psychology*, 3, 206-216.

- Roberts, G.C., & Treasure, D.C. 1992. Children in sport. *Sport Science Review*, 1(2), 46-64.
- Ritter, T., Wilkinson, I.F. and Johnston, W. 2004 “Managing in complex business networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 175-183.
- Shane and Vankataraman, 2000, The promise of entrepreneurship as a field research, *Academi of Management Review*, 26(1), 217-226.
- Shaw ,E. 2011. Toward ATheory of Entrepreneurship : The significance and meaning of performance and the emotion management of entrepreneurs. *A Thesis submitted for the Degreeof Doctorof Philosophy By Elizabeth Shaw Brune lSchool of Business and Management Brunel Unive*. Brunel University.
- Sameni, M.K. and Khoshalhan, F. 2009, “E-business adoption in Iranian small and medium enterprises: analyzing and prioritizing the extra organizational factors’, Paper presented at *PICMET*, USA.
- Samat, N., Ramayah, T.,& Saad,N.M. 2006. TQM practices, service quality, and market orientation: some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11):713-728.
- Sciascia, S.,D’Oria, L., Bruni, M., & Larrañeta, B. 2014, Entrepreneurial Orientation in low-and medium-techindustries: The need for Absorptive Capacity to increase performance. *European Management Journal*.
- Sirmon,D.G.,and Hitt,M.A. 2003. “Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theoryand Practice*, 27(4):339–358
- Slater, S.F.,& Narver,J.C. 2000. “The positive effect of a market orientationon business profitability: a balance dreplication. *Journal of Business Research*, 48(1):69-73.
- Soliman, H. S. 2011. Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2(10) : 201-225.
- Suhaimi M.hd Sarif, Abdullah Sarwar, and Yusof Ismail. 2013. Practice of social entrepreneurship among the muslim entrepreneurs in Malaysia. *Middle East Journal of Scientific Research*. 14(11): 1463-1470.
- Stam, W.2010. Industry event participation and network broker age among entrepreneurial ventures. *Journal of Management Studies*, 47(4): 625-653.

- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C., 1990, *A Paradigm of Entrepreneurship: entrepreneurial management*, ***Strategic Management Journal***, 11(4); 17-27.
- Syed, Hussain, Haider, Muzaffar, Asad, Minaa Fatima, 2017, Entrepreneurial orientation and business performance of manufacturing sector Small and medium scala enterprise of Munjab Pakistan, ***European Business & Management*** 3(2): 21-28
- Tambunan, T.T.H., 2011, Development of Small and medium enterprises in a developing country: The Indonesian case, ***Journal of Enterprising Communities, People and place in the Global Economy***, 5(1) 68-82.
- Tangen, S. 2003, "An overview of frequently used performance measures", ***Work Study***, Vol. 52. No. 7, pp. 347-54.
- Teece, D.J. 2007, Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (Sustainable) enterprise performance. ***Strategic Management Journal***, 28, pp. 1319-1350.
- Teresa C.S. & Patricia L.N. 2009. "Social entrepreneurship compared to government foreign aid perceptions in an East African village". ***Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship***. Vol. 11 No. 1, pp. 49-65.
- Teece, D.J., Pisano, G. and A. Shuen, 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management" ***Strategic Management Journal***, Vol. 18 (7):510-533
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. 2006. Examining the effect of market orientation on innovativeness. ***Journal of Marketing Management***, 22(5-6):529-551.
- Venkatraman, 1989, "Strategic orientation of business enterprise: The construct dimensionality and measurement, ***Management Science***, 35(8), 942-962.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. 2011. The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 35(5):895-923.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T., 2013. "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. ***International Small Business Journal***, 31(4):357-383
- Wang, C.L. 2008. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 32(4):635-657.

- Wang, E. T. G., Chen, H. H. G., Jian, J. J., and Klein G, 2005, Interaction quality between IS professionals and users: implementing conflict and project performance." *Journal of Information Science*. 31.(4).pp 272-382.
- Waston, J. 2007, Modeling the relationship between networking and firm performance, *Journal of Business Venturing* 22(6) 852-874
- Weerawardena, J. and Mort, G.S. 2006, "Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model", *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 21-35. Yazilmiwati
- Woodburn, D. 2004, "Engaging marketing performance measurement", Measuring Business Excellence, the *Journal of Organizational Performance Management*, 8 (4), pp. 63-72.
- Widodo, 2014, *Metodologi Penelitian Manajemen*, Unissula Prest, Semarang
- Wiklund, J., 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship. *Entrepreneurship Theory Pract.* 24 (1), 37 – 48
- Wiklund, J. and Shepherd, D., 2003, Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307–1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D., 2005, . Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*. 20(1), 71-89.
- U.M. Dholakia, R.P. Bagozzi, L.K. Pearo, 2004, "A social influence model of consumer participation in network- and small-group based virtual communities, International *Journal of Research in Marketing* 21 (3), pp. 241–263
- Vande Ven, A.H., & Poole, M.S. 1995. "Explaining development and change in organizations" *Academy of Management Review*, 20(3):510-540.
- Yanlong, Zhang & Xiu e Zhang, 2012. The effect of Entrepreneurial orientation on business performance : A Role of networks capabilities in China, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2): 132-142.
- Yazilmiwati Yaacob & Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, 2012. Entrepreneurs' personality from Islamic perspective: A study of successful muslim entrepreneurs in Malaysia.. V 46. 16.
- Yiu, D. W. and Lau, C. 2008, Corporate entrepreneurship as resources capital configuration emerging market firm entrepreneurship. *Theory and Practice*, 32(1), 37-57

- Yoon, J.; Kim, D.-S. 2016, “Empirical relationships among technological characteristics, global orientation, and internationalisation of South Korean New Ventures”. *Sustainability* , 8, 1254.
- Zammerer, Thomas W. and Scarborough, Norman, M. 1996, “Entrepreneurship and the New Venture Formation: New Jersey : Prentice Hall International Inc
- Zahra, S., and Covin, J. G. ,1995, Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10:43–58.
- Zhang, J., Jiang, Y., & Zhu, M. 2015. Perceived environmental turbulence, strategic orientations and new product success: A comparative study of SMEs and large manufacturing exporters. *Journal of Advances in Management Research*, 12(1):43-54.
- Zhou, L., Barnes, B.R. and Lu, Y. 2010, “Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, 41 (5), pp. 882-905.
- Zollo, M. and Winter, S. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.



Lampiran : Daftar Kuesioner



Energizing Profesional Networks Berbasis Orientasi Kewirasahaan
Menuju Kinerja Pemasaran

Sisno Riyoko
NIM : 100470017

Program Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang.

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden :
2. Umur : 1. 30-35 tahun
2. 36-40 tahun
3. 41-45 tahun
4. > 46 tahun
3. Status Hubungan dengan Usaha : 1. Keluarga
2. Profesional
4. Jenis kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan
5. Masa Kerja/usaha : 1. 3-5 tahun
2. 6-10 tahun
3. > 10 tahun
6. Pendidikan Terakhir : 1. SD
2. SMP
3. SMA
4. Diploma
5. Sarjana
6. Pasca sarjana S2
7. Pasca sarjana S3
7. Daerah Pemasaran :
8. Lama operasi UKM : 1. 3-5 tahun
2. 5-10 tahun
3. > 10 tahun

II. PETUNJUK

- Berilah tanda √ sesuai dengan pendapat, penilaian atau persepsi pengamatan Bapak/Ibu.
- Gunakan angka 1 sampai dengan 10 untuk setiap pernyataan sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu seperti layaknya Bapak/Ibu memberikan nilai,

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 √	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------	---------------

III. PERTANYAAN

I. Proaktif

1. Bisnis saya secara rutin **menanggapi tindakan** yang dilakukan pesaing ?

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Menanggapi tindakan bisnis saya tunjukan dengan :

- 1) Menentukan harga yang bersaing
- 2) Menyediakan bahan baku secara optimal
- 3) Menyusun strategi pemasaran
- 4) Menciptakan produk sesuai dengan kebutuhan
- 5) Selaian diatas sebutkan

2. Bisnis saya **berorientasi masa depan** selaras dengan perkembangan teknologi.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Berorientasi masa depan, saya tunjukan dengan :

- 1) Menyediakan software yang dibutuhkan
- 2) Menyediakan hardware yang dibutuhkan
- 3) Selaian diatas

3. Bisnis saya **mengantisipasi tindakan** yang kemudian direspon oleh pesaing.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Mengantisipasi tindakan yang kemudian disrepon oleh pesaing ditunjukan dengan :

- 1) Meningkatkan kualitas produk
- 2) Meningkatkan desain produk
- 3) Menentukan harga produk dengan tepat
- 4) Selain diatas sebutkan.....

4. Bisnis saya selalu yang pertama dalam **memperkenalkan produk** atau layanan baru.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Memperkenalkan produk dan layanan baru ditunjukan dengan :

- 1) Memperkenalkan produk baru
- 2) Memperkenalkan layanan prima
- 3) Respon terhadap kebutuhan konsumen
- 4) Selain diatas sebutkan.....

II. Risk Taking

1. Dalam pengambilan resiko, bisnis saya cenderung kearah **resiko tinggi** dengan peluang pengembalian sangat tinggi.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Resiko tinggi dengan peluang pengembalian tinggi, saya tunjukan dengan :

- 1) Berani mencari pasar baru
- 2) Berani meluncurkan produk baru
- 3) Berani menetapkan harga produk tinggi
- 4) Selain tersebut di atas sebutkan

2. Sesuai dengan sifat lingkungan bisnis tempat saya beroperasi, saya selalu **berani melakukan tindakan** yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Berani melakukan tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan saya tunjukan dengan :

- 1) Bersedia mengeluarkan biaya operasional yang tinggi
- 2) Bersedia mengeluarkan biaya promosi yang tinggi.
- 3) Bersedia mengganti biaya kerusakan produk
- 4) Selain diatas, sebutkan.....

3. Bisnis saya **berani mengeluarkan biaya tinggi** untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Biaya tinggi untuk **mendapatkan keuntungan** yang tinggi, saya tunjukan dengan :

- 1) Berani mengambil proyek yang beresiko tinggi
- 2) Berani mengeluarkan biaya promosi yang tinggi
- 3) Berani mengeluarkan biaya untuk pasar baru
- 4) Berani mengeluarkan biaya produksi yang tinggi
- 5) Selain diatas, sebutkan.....

4. Ketika dihadapkan dengan situasi pengambilan keputusan yang melibatkan ketidakpastian perusahaan saya **bersikap agresif** untuk memaksimalkan keuntungan.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Bersikap agresif untuk memaksimalkan keuntungan saya tunjukan dengan :

- 1) Selalu mencari pasar baru
- 2) Selalu mencari pelanggan baru
- 3) Selalu mencari bisnis baru
- 4) Selain diatas, sebutkan

III. Innovativeness

1. Bisnis saya memberikan penekanan yang kuat pada **produk atau layanan yang sudah dicoba dan diuji.**

Sangat tidak setuju	1	2			3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	--	--	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Produk atau layanan yang sudah dicoba dan diuji, saya tunjukkan dengan

- 1) Membuat inovasi produk baru
- 2) Menyediakan pelayanan prima
- 3) Menyediakan pemberian bonus
- 4) Selain diatas, sebutkan.....

2. Dalam tiga tahun terakhir bisnis saya telah **menawarkan banyak produk atau layanan baru.**

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Menawarkan banyak produk atau layanan baru saya tunjukkan dengan :

- 1) Selalu menawarkan banyak produk
- 2) Selalu memberikan layanan prima
- 3) Selain diatas, sebutkan

3. Dalam tiga tahun terakhir ini bisnis saya telah memanfaatkan **teknologi baru** terutama teknologi informasi

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Teknologi baru saya tunjukkan dengan

- 1) Selalu menampilkan produk dalam webset.
- 2) Selalu menggunakan Web untuk pemasaran produk
- 3) Selalu mengikuti tren teknologi
- 4) Selain diatas, sebutkan

4. Dalam tiga tahun terakhir perubahan dalam **produk atau layanan saya cukup menonjol.**

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Produk atau layanan cukup menonjol saya tunjukkan dengan

- 1) Selalu memperkenalkan produk-produk berkualitas
- 2) Selalu memperkenalkan pelayanan yang berbeda dengan yang lain.
- 3) Selalu memberikan garansi pembelian.
- 4) Selain diatas, sebutkan.....

IV. Energizing Profesional Networks

1. Saya bersedia melakukan banyak upaya untuk meningkatkan kemampuan **koordinasi** dalam menjalin kerjasama dengan pelanggan

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Meningkatkan kemampuan koordinasi saya tunjukan dengan :

- 1) Selalu optimis dalam berbisnis
- 2) Pantang menyerah
- 3) Kuat pendirian
- 4) Selain diatas, sebutkan.....

2. Saya bersedia melakukan banyak upaya untuk meningkatkan kemampuan dalam **mengembangkan hubungan pemasaran** dengan pelanggan

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Meningkatkan kemampuan mengembangkan hubungan pemasaran saya tunjukan dengan

- 1) Berbicara dengan baik dan jujur
- 2) Bersikap istiqomah dalam bersikap.
- 3) Selain diatas, sebutkan.....

3. Saya bersedia melakukan banyak upaya untuk meningkatkan kemampuan **memahami pelanggan.**

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Meningkatkan kemampuan memahami pelanggan saya tunjukan dengan :

- 1) Selalu memahami kebutuhan
- 2) Selalu muncul produk baru
- 3) Selalu berbagi pengalaman
- 4) Selain diatas, sebutkan.....

4. Saya bersedia melakukan banyak upaya untuk meningkatkan kemampuan **komunikasi internal. .**

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Meningkatkan kemampuan berkomunikasi internal saya tunjukan dengan

- 1) Selalu berkomunikasi dengan karyawan
- 2) Selalu melakukan diskusi dengan karyawan
- 3) Selalu memotivasi karyawan.
- 4) Selain diatas sebutkan.....

V. Marketing Performance

1. Selama tiga tahun terakhir ini pelanggan perusahaan saya terus bertambah

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Pelanggan bertambah saya tunjukkan dengan

- 1) Meningkatkan kurang dari 5%
- 2) Meningkatkan 5- 10%
- 3) Meningkatkan lebih dari 10%
- 4) Selain diatas, sebutkan.....

2. Selama tiga tahun terakhir ini keuntungan perusahaan saya terus bertambah

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Pertumbuhan laba yang tunjukkan dengan

- 1) kurang dari 5%
- 2) 5 s/d 10 %
- 3) 10 s/d 20 %
- 4) lebih dari 20%

3. Selama tiga tahun terakhir ini *hasil penjualan perusahaan* saya terus bertambah

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Hasil penjualan meningkat saya tunjukkan dengan

- 1) kurang dari 5%
- 2) 5 s/d 10 %
- 3) 10 s/d 20 %
- 4) lebih dari 20%

4. Selama tiga tahun terakhir ini, target penjualan tahunan perusahaan yang kami tetapkan selalu tercapai)

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Target penjualan saya tunjukkan dengan

- 1) Kurang dari 30 juta
- 2) 30 – 50 juta
- 3) Diatas 50 juta..
- 4) Selain diatas, sebutkan.....

Lampiran 2. Hasil olah data

Frequency Table

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	250	5.00	10.00	7.7720	1.06798
X2	250	6.00	10.00	8.0920	1.01965
X3	250	5.00	10.00	7.9920	1.04128
X4	250	6.00	10.00	8.2400	.99718
X5	250	5.00	10.00	7.7960	1.10602
X6	250	5.00	10.00	7.5600	1.08956
X7	250	5.00	10.00	7.5320	1.10174
X8	250	5.00	10.00	7.8640	1.05544
X9	250	5.00	10.00	8.0400	1.02499
X10	250	5.00	10.00	7.7880	1.16812
X11	250	5.00	10.00	7.8560	1.07325
X12	250	6.00	10.00	8.2000	.92706
X13	250	6.00	10.00	8.2880	.97203
X14	250	5.00	10.00	7.9920	1.04128
X15	250	5.00	10.00	7.9400	1.07938
X16	250	5.00	10.00	7.8400	1.11146
X17	250	5.00	10.00	7.8560	1.16993
X18	250	5.00	10.00	7.8840	1.06352
X19	250	5.00	10.00	7.9280	1.10984
X20	250	5.00	10.00	7.8680	1.25893
Valid N (listwise)	250				

Umur					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-35 tahun	113	45.2	45.2	45.2
	36-40 tahun	97	38.8	38.8	84.0
	41-45 tahun	40	16.0	16.0	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Status Kepemilikan Usaha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Keluarga/sendiri	139	55.6	55.6	55.6
	Orang lain	111	44.4	44.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	134	53.6	53.6	53.6
	Perempuan	116	46.4	46.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Masa Kerja/Usaha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	109	43.6	43.6	43.6
	6-10 tahun	90	36.0	36.0	79.6
	> 10 tahun	50	20.0	20.0	99.6
	5.00	1	.4	.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	4	1.6	1.6	1.6
	SMP	15	6.0	6.0	7.6
	SMA	121	48.4	48.4	56.0
	Diploma	45	18.0	18.0	74.0
	Sarjana	56	22.4	22.4	96.4
	Pasca sarjana S2	9	3.6	3.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

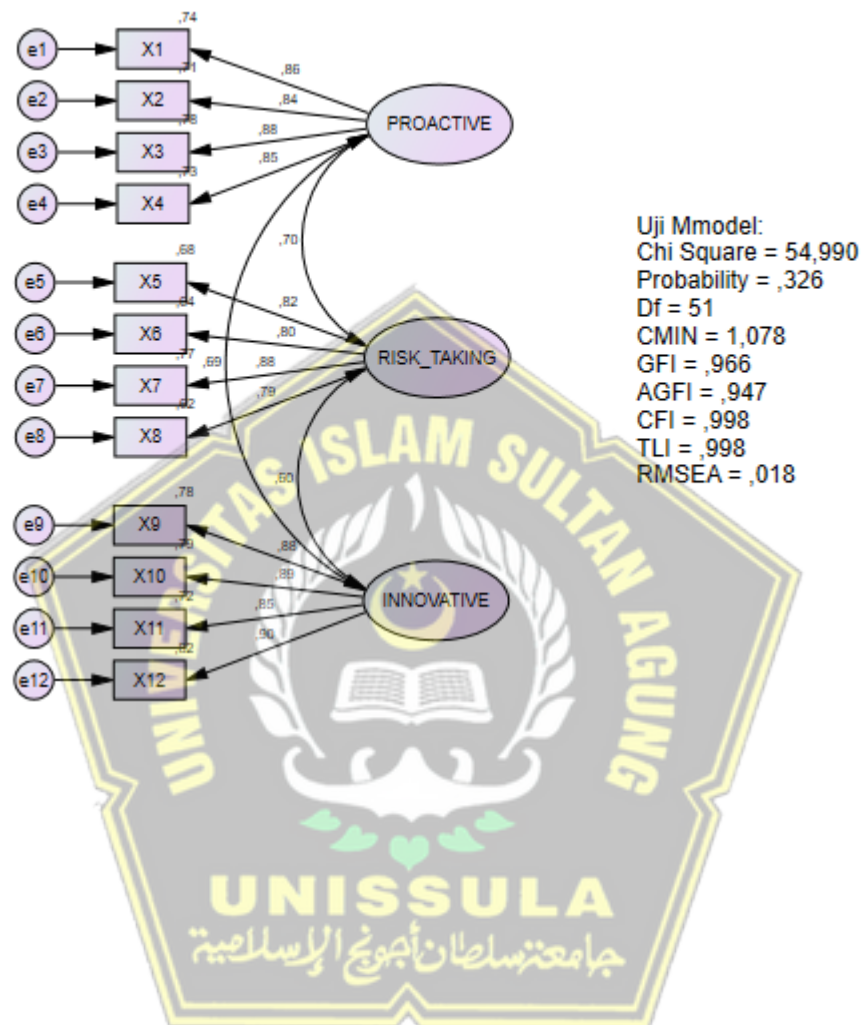
Lama operasi UKM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	118	47.2	47.2	47.2
	5-10 tahun	91	36.4	36.4	83.6
	> 10 tahun	41	16.4	16.4	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

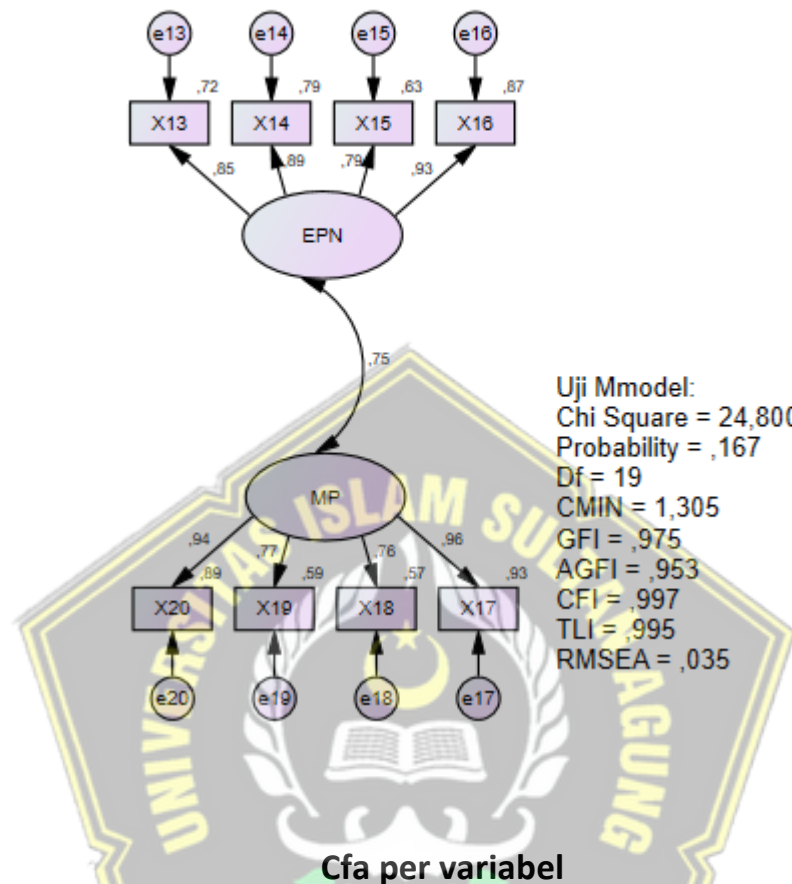


Lampiran : Out put AMOS

Cfa eksogen



Cfa endogen

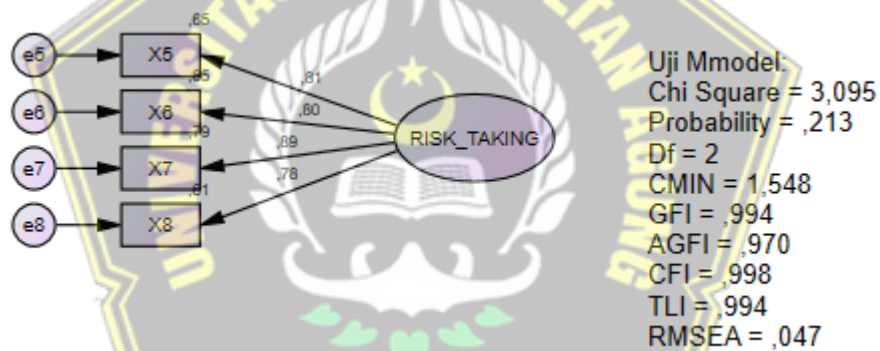


Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- PROACTIVE	1,000				
X2 <--- PROACTIVE	,934	,056	16,586	***	par_1
X3 <--- PROACTIVE	1,019	,055	18,692	***	par_2
X4 <--- PROACTIVE	,924	,055	16,877	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

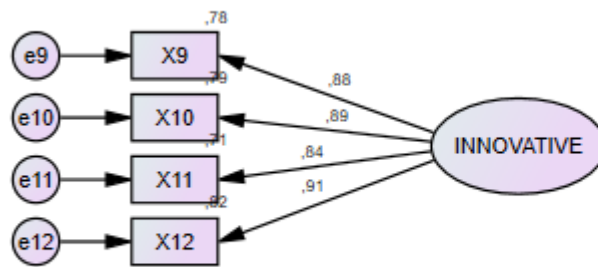
	Estimate
X1 <--- PROACTIVE	,857
X2 <--- PROACTIVE	,839
X3 <--- PROACTIVE	,896
X4 <--- PROACTIVE	,848

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5 <--- RISK_TAKING	1,000				
X6 <--- RISK_TAKING	,982	,070	14,017	***	par_1
X7 <--- RISK_TAKING	1,099	,072	15,342	***	par_2
X8 <--- RISK_TAKING	,923	,069	13,437	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X5 <--- RISK_TAKING	,807
X6 <--- RISK_TAKING	,805
X7 <--- RISK_TAKING	,890
X8 <--- RISK_TAKING	,781



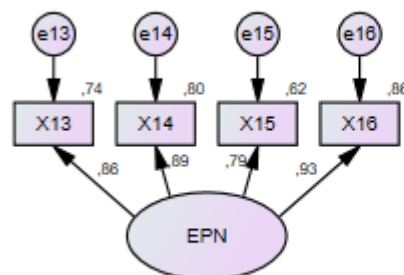
Uji Mmodel:
 Chi Square = ,565
 Probability = ,754
 Df = 2
 CMIN = ,283
 GFI = ,999
 AGFI = ,994
 CFI = 1,000
 TLI = 1,005
 RMSEA = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X9	<---	INNOVATIVE	1,000				
X10	<---	INNOVATIVE	1,146	,057	20,107	***	par_1
X11	<---	INNOVATIVE	1,000	,055	18,054	***	par_2
X12	<---	INNOVATIVE	,927	,045	20,736	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X9	<---	INNOVATIVE	,884
X10	<---	INNOVATIVE	,889
X11	<---	INNOVATIVE	,845
X12	<---	INNOVATIVE	,906



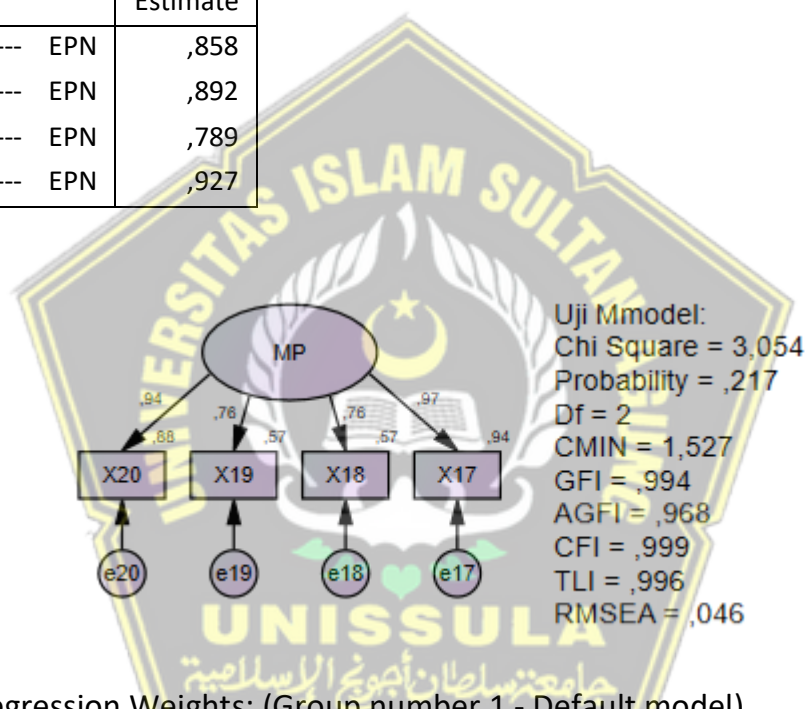
Uji Mmodel:
 Chi Square = 1,448
 Probability = ,485
 Df = 2
 CMIN = ,724
 GFI = ,997
 AGFI = ,986
 CFI = 1,000
 TLI = 1,002
 RMSEA = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X13 <--- EPN	1,000				
X14 <--- EPN	1,113	,059	19,013	***	par_1
X15 <--- EPN	1,021	,067	15,342	***	par_2
X16 <--- EPN	1,235	,062	20,053	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X13 <--- EPN	,858
X14 <--- EPN	,892
X15 <--- EPN	,789
X16 <--- EPN	,927



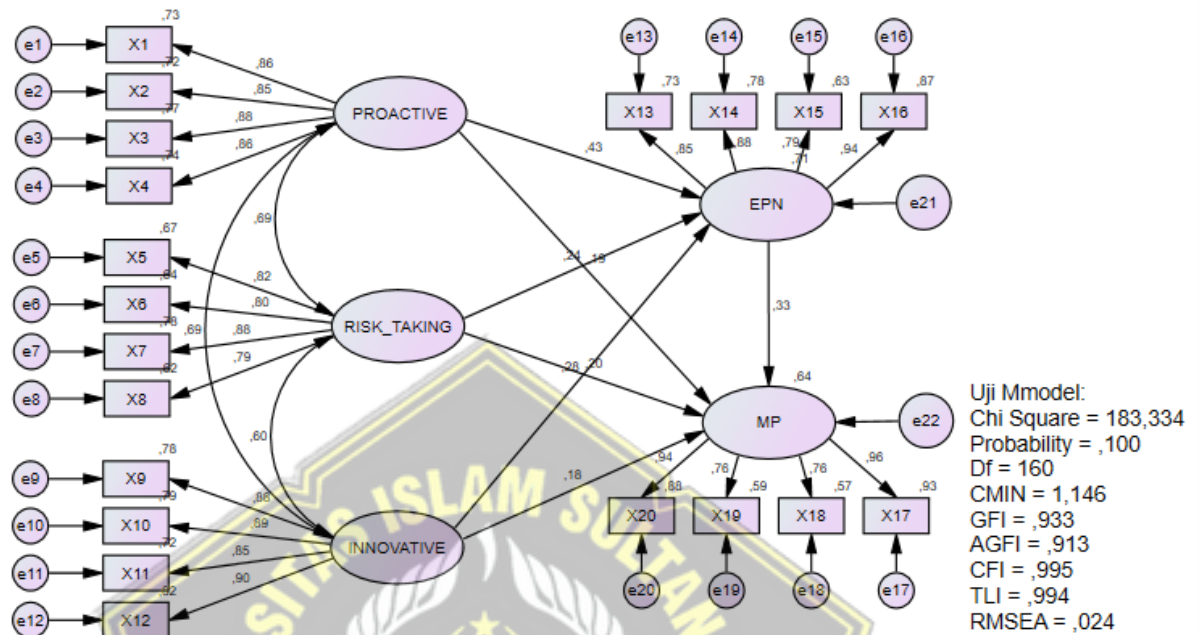
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X17 <--- MP	1,000				
X18 <--- MP	,708	,042	16,975	***	par_1
X19 <--- MP	,739	,044	16,685	***	par_2
X20 <--- MP	1,036	,035	29,728	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X17 <--- MP	,972
X18 <--- MP	,757
X19 <--- MP	,756
X20 <--- MP	,936

Model keseluruhan



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X20	5,000	10,000	-,246	-1,590	-,391	-1,263
X19	5,000	10,000	-,264	-1,704	-,139	-,448
X18	5,000	10,000	-,169	-1,093	-,130	-,418
X17	5,000	10,000	-,216	-1,395	-,206	-,666
X16	5,000	10,000	-,191	-1,236	-,726	-2,342
X15	5,000	10,000	-,188	-1,213	-,414	-1,335
X14	5,000	10,000	-,134	-,863	,103	,332
X13	6,000	10,000	-,154	-,997	-,191	-,618
X12	6,000	10,000	-,285	-1,839	-,110	-,356
X11	5,000	10,000	-,278	-1,793	-,073	-,237
X10	5,000	10,000	-,128	-,823	-,245	-,792
X9	5,000	10,000	-,215	-1,385	-,090	-,289
X8	5,000	10,000	-,179	-1,153	-,405	-1,306
X7	5,000	10,000	-,190	-1,224	-,247	-,798
X6	5,000	10,000	-,294	-1,898	-,136	-,440
X5	5,000	10,000	-,144	-,930	,091	,292

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X4	6,000	10,000	-,129	-,831	-,643	-2,074
X3	5,000	10,000	-,348	-2,244	,014	,045
X2	6,000	10,000	,180	1,160	-,529	-1,708
X1	5,000	10,000	-,151	-,976	,081	,261
Multivariate					8,939	2,382

***Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
(Group number 1)***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
52	30,681	,060	1,000
162	29,805	,073	1,000
211	29,731	,074	1,000
221	29,688	,075	1,000
72	29,648	,076	1,000
241	29,596	,077	1,000
164	29,580	,077	1,000
207	29,513	,078	,999
217	29,446	,079	,998
240	29,430	,080	,996
19	29,415	,080	,991
3	29,394	,080	,983
29	29,379	,081	,969
95	29,184	,084	,964
220	29,032	,087	,955
215	28,890	,090	,945
199	28,884	,090	,913
32	28,868	,090	,872
47	28,852	,091	,820
33	28,842	,091	,757
55	28,769	,092	,708
64	28,683	,094	,662
235	28,564	,097	,630
46	28,554	,097	,551
8	28,403	,100	,535
89	28,350	,101	,475
63	28,283	,103	,425

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
93	28,238	,104	,367
50	28,221	,104	,300
238	28,211	,105	,238
159	28,180	,105	,191
25	28,048	,108	,182
22	27,956	,110	,162
234	27,907	,112	,132
224	27,830	,113	,113
118	27,659	,118	,118
212	27,587	,120	,101
158	27,587	,120	,072
58	27,400	,124	,081
226	27,387	,125	,059
230	27,359	,125	,044
218	27,344	,126	,031
81	27,313	,127	,023
23	27,309	,127	,015
14	27,299	,127	,010
10	27,232	,129	,008
16	27,228	,129	,005
12	27,190	,130	,004
11	27,088	,133	,003
214	26,883	,139	,005
96	26,801	,141	,004
62	26,795	,141	,002
1	26,771	,142	,002
15	26,710	,144	,001
116	26,614	,146	,001
27	26,575	,148	,001
222	26,558	,148	,001
9	26,256	,158	,001
191	26,219	,159	,001
210	26,185	,160	,001
78	26,167	,160	,000
85	26,052	,164	,000
5	26,029	,165	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
216	25,998	,166	,000
20	25,927	,168	,000
228	25,924	,168	,000
119	25,800	,173	,000
160	25,706	,176	,000
227	25,385	,187	,000
17	25,219	,193	,001
26	25,121	,197	,001
189	25,114	,197	,000
39	25,110	,197	,000
21	24,993	,202	,000
231	24,910	,205	,000
208	24,910	,205	,000
37	24,848	,207	,000
149	24,818	,208	,000
28	24,773	,210	,000
35	24,772	,210	,000
225	24,750	,211	,000
188	24,680	,214	,000
68	24,655	,215	,000
54	24,623	,216	,000
170	24,545	,219	,000
244	24,409	,225	,000
61	24,286	,230	,000
142	24,204	,234	,000
34	24,203	,234	,000
4	24,077	,239	,000
190	24,032	,241	,000
169	23,983	,243	,000
65	23,983	,243	,000
152	23,982	,243	,000
151	23,881	,248	,000
13	23,861	,249	,000
144	23,845	,249	,000
209	23,795	,251	,000
49	23,769	,253	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
239	23,733	,254	,000

Condition number = 114,664

Eigenvalues

13,415 1,637 1,421 1,225 ,970 ,519 ,492 ,456 ,394 ,333 ,320 ,292 ,262 ,253 ,234 ,212 ,190 ,171 ,164 ,117

Determinant of sample covariance matrix = ,0000001078418

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EPN <--- PROACTIVE	,392	,067	5,819	***	par_16
EPN <--- RISK_TAKING	,217	,060	3,595	***	par_18
EPN <--- INNOVATIVE	,256	,058	4,435	***	par_20
MP <--- PROACTIVE	,234	,106	2,196	,028	par_17
MP <--- RISK_TAKING	,253	,089	2,825	,005	par_19
MP <--- INNOVATIVE	,227	,086	2,638	,008	par_21
MP <--- EPN	,444	,122	3,635	***	par_22
X1 <--- PROACTIVE	1,000				
X2 <--- PROACTIVE	,945	,055	17,082	***	par_1
X3 <--- PROACTIVE	,998	,054	18,414	***	par_2
X4 <--- PROACTIVE	,938	,054	17,465	***	par_3
X5 <--- RISK_TAKING	1,000				
X6 <--- RISK_TAKING	,964	,068	14,186	***	par_4
X7 <--- RISK_TAKING	1,079	,068	15,962	***	par_5
X8 <--- RISK_TAKING	,923	,066	13,901	***	par_6
X9 <--- INNOVATIVE	1,000				
X10 <--- INNOVATIVE	1,151	,057	20,222	***	par_7
X11 <--- INNOVATIVE	1,009	,055	18,277	***	par_8
X12 <--- INNOVATIVE	,927	,045	20,792	***	par_9
X13 <--- EPN	1,000				
X14 <--- EPN	1,110	,059	18,740	***	par_10
X15 <--- EPN	1,033	,067	15,499	***	par_11
X16 <--- EPN	1,254	,061	20,576	***	par_12
X17 <--- MP	1,000				
X18 <--- MP	,714	,042	17,011	***	par_13
X19 <--- MP	,752	,044	17,175	***	par_14
X20 <--- MP	1,049	,033	31,683	***	par_15

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
EPN <--- PROACTIVE	,433
EPN <--- RISK_TAKING	,236
EPN <--- INNOVATIVE	,279
MP <--- PROACTIVE	,189
MP <--- RISK_TAKING	,202
MP <--- INNOVATIVE	,181
MP <--- EPN	,326
X1 <--- PROACTIVE	,857
X2 <--- PROACTIVE	,848
X3 <--- PROACTIVE	,877
X4 <--- PROACTIVE	,861
X5 <--- RISK_TAKING	,816
X6 <--- RISK_TAKING	,798
X7 <--- RISK_TAKING	,883
X8 <--- RISK_TAKING	,789
X9 <--- INNOVATIVE	,882
X10 <--- INNOVATIVE	,890
X11 <--- INNOVATIVE	,849
X12 <--- INNOVATIVE	,904
X13 <--- EPN	,853
X14 <--- EPN	,884
X15 <--- EPN	,793
X16 <--- EPN	,935
X17 <--- MP	,965
X18 <--- MP	,758
X19 <--- MP	,765
X20 <--- MP	,940

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
EPN	,709
MP	,635

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PROACTIVE <--> RISK_TAKING	,694
RISK_TAKING <--> INNOVATIVE	,602
PROACTIVE <--> INNOVATIVE	,688



Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X20	,000																			
X19	,051	,000																		
X18	-,166	-,484	,000																	
X17	,016	-,088	,137	,000																
X16	,132	1,301	-,079	-,015	,000															
X15	,414	1,130	,036	,206	-,046	,000														
X14	-,088	1,338	,085	-,210	,023	-,154	,000													
X13	-,366	,798	-,719	-,613	-,091	,080	,236	,000												
X12	-,107	,299	-,200	-,557	,001	,534	,190	-,169	,000											
X11	,158	,718	,494	,163	,206	,983	,521	-,160	,054	,000										
X10	,161	,549	,488	,045	,076	,055	-,085	-,253	-,016	-,111	,000									
X9	,061	1,022	,428	-,056	-,417	-,107	-,150	-,396	,025	-,080	,084	,000								
X8	,068	,565	,462	,175	,130	,298	-,190	,711	-,225	,274	-,335	-,350	,000							
X7	,188	,154	,156	,138	,121	-,063	-,828	,425	-,162	,442	-,608	-,116	,106	,000						
X6	,133	,220	,557	-,137	-,194	-,850	-,663	-,095	-,416	,064	-,456	-,338	-,379	,209	,000					
X5	-,544	,245	-,426	-,467	,286	1,177	-,199	,397	,671	1,395	,515	,449	-,039	-,188	,190	,000				
X4	,738	,891	1,161	,979	,301	,524	-,038	-,061	-,011	,506	,180	-,073	,854	-,374	-,610	,435	,000			
X3	-,949	-,024	-,496	-,799	-,177	-,534	-,504	-,115	-,613	-,449	-,419	-,226	,280	-,513	-1,009	,259	,010	,000		
X2	,201	,843	,809	,154	,333	,093	,197	,141	-,100	,376	,509	-,260	,573	-,536	,320	,754	-,023	,023	,000	
X1	-,467	-,084	-,164	-,185	,134	,319	-,582	-,137	,175	,390	,444	,184	,388	-,124	-,323	1,097	-,239	,337	-,182	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	183,334	160	,100	1,146
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	4663,107	190	,000	24,543

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,036	,933	,913	,711
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,620	,142	,052	,129

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,961	,953	,995	,994	,995
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,842	,809	,838
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	23,334	,000	60,961
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4473,107	4254,305	4699,169

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,736	,094	,000	,245
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	18,727	17,964	17,086	18,872

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,024	,000	,039	,999
Independence model	,307	,300	,315	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	283,334	292,545	459,408	509,408
Saturated model	420,000	458,684	1159,507	1369,507
Independence model	4703,107	4706,791	4773,536	4793,536

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,138	1,044	1,289	1,175
Saturated model	1,687	1,687	1,687	1,842
Independence model	18,888	18,009	19,796	18,903

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	259	278
Independence model	12	13

Uji mediasi

PROACTIVE

terhadap MP

melalui EPN

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.433	Sobel test: 2.46937539	0.05716344	0.01353491
b	0.326	Aroian test: 2.44451024	0.0577449	0.0145049
s _a	0.067	Goodman test: 2.49501509	0.05657601	0.01259518
s _b	0.122	Reset all	Calculate	

RISK_TAKING

terhadap MP

melalui EPN

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.236	Sobel test: 2.21031838	0.03480766	0.02708307
b	0.326	Aroian test: 2.16300583	0.03556902	0.03054073
s _a	0.060	Goodman test: 2.26087791	0.03402926	0.02376682
s _b	0.122	Reset all	Calculate	

INNOVATIVE

terhadap MP

melalui EPN

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.279	Sobel test: 2.33592115	0.0389371	0.01949535
b	0.326	Aroian test: 2.2982786	0.03957484	0.02154594
s _a	0.058	Goodman test: 2.37547602	0.03828875	0.01752633
s _b	0.122	Reset all	Calculate	

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبنح الإسلامية