

**KINERJA USAHA PELAYANAN JASA ALAT
MESIN PERTANIAN BERBASIS INTEGRASI LINTAS
FUNGSI: PERAN MEDIASI WAQI'YAH
NETWORKING**

DISERTASI



Disusun oleh :

**Nuswantoro Setyadi Pradono
NIM. 10401900012**

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

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2022**

**KINERJA USAHA PELAYANAN JASA ALAT MESIN
PERTANIAN BERBASIS INTEGRASI LINTAS
FUNGSI : PERAN MEDIASI WAQI'YAH
NETWORKING**

Nuswantoro Setyadi Pradono
NIM. 10401900012

Semarang, Nopember 2022

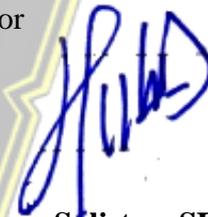
Telah disetujui untuk dilaksanakan ujian terbuka oleh :

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen



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

Tim Promotor



Prof. Dr. Heru Sulistyvo, SE, M.Si
NIDN. 0605106702



Dr. H. Moch. Zulfa, MM
NIDN. 061608590

PENGESAHAN DISERTASI

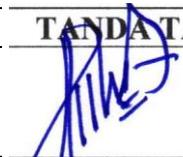
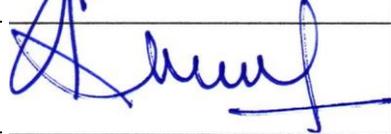
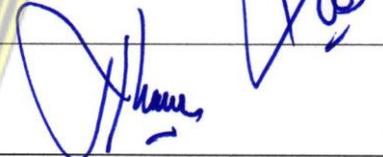
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Doktor yang Dipromosikan

Nuswantoro Setyadi Pradono
10401900012

Judul Disertasi:

Kinerja Usaha Pelayanan Jasa A/at Mesin Pertanian Berbasis Integrasi Lintas Fungsi: Peran Mediasi Waq'i'iyah Networking

Telah dipromosikan pada tanggal Kamis, 22 Desember 2022 dengan basil yudisium **Cumlaude**

NO	TIMPENGUJI	TANDATANGAN
1	<u>Prof. Dr. Hern Sullistyo, SE, M.Si.</u> Ketua Sidang	
2	<u>Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si.</u> Sekretaris Sidang	
3	<u>Dr. Moch Zulfa, SE, MM.</u> Tim Promotor	
4	<u>Prof. Dr. Suliyanto, SE, MM.</u> Penguji Eksternal	
5	<u>Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.</u> Penguji Internal	
6	<u>Dr. Alifah Ratnawati, SE, MM.</u> Penguji Internal	
7	<u>Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si.</u> Penguji Internal	

Semarang, 22 Desember 2022

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen




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

NIK.210499045



"Tuntutlah ilmu, tapi tidak melupakan ibadah, dan kerjakanlah ibadah tapi tidak boleh lupa pada ilmu."
(Hassan Al Bashri)

“Siapa saja yang ingin mencapai sukses, haruslah mendaki dan memanjatnya, bukan melompatinya.”
(RMS Dirdjoatmodjo)

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore a new conceptual model that can fill the limitations of previous studies and research gaps between cross-functional integration and marketing performance centered on the waqi'iyah concept of networking. The test was carried out on the empirical model with the variable level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, and quality of cross functional information on marketing performance. The respondents of this research are the managers of the Agricultural Equipment and Machinery Service Business in Central Java Province which are spread over 12 regencies. From a total sample of 338 respondents with purposive sampling criteria that meet the requirements and deserve to be analyzed, a total of 267 respondents. The analysis technique uses Structural Equation Modeling (SEM) with the application of the AMOS 24 program. The test results show that the level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, and quality of cross functional information has a significant influence on waqi'iyah networking and waqi'iyah networking has a significant influence on marketing performance. The results also show that waqi'iyah networking significantly mediates the relationship between levels of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, and quality of cross functional information with marketing performance. Of the seven proposed hypotheses and the three mediation hypotheses, all of them were accepted, therefore waqi'iyah networking can be implemented to improve marketing performance and contribute to resource advantage theory (R-A Theory), especially in the field of marketing networks. The results of the study also provide a number of managerial implications on how to increase waqi'iyah networking at Agricultural Equipment and Machinery Service Business so as to improve marketing performance. The improvement is through increasing the level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, and quality of cross functional information.

Keywords: level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, quality of cross functional information, waqi'iyah networking, marketing performance.

INTISARI

Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian atau Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) merupakan aktivitas kegiatan ekonomi pedesaan yang menarik untuk diteliti, dan telah banyak memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi karena banyak berperan dalam peningkatan produksi pertanian, keberadaannya menyebar di seluruh wilayah Jawa Tengah. UPJA didalam perkembangannya masih terdapat banyak permasalahan yang dihadapi sehingga capaian kinerja pemasaran belum optimal. Berdasarkan penelitian terdahulu dikemukakan bahwa integrasi lintas fungsi mempunyai pengaruh positif pada kinerja pemasaran (Ferreira et al., 2019; Pérez-suño et al., 2019; Nguyen et al., 2018; Bai et al., 2017; Kang et al., 2020; Gonzalez-Zapatero et al., 2017; Demirkesen & Ozorhon, 2017). Beberapa penelitian yang lain dinyatakan bahwa integrasi lintas fungsi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja (Hausberg & Leeflang, 2019); Pérez-Luño et al., 2019; Nguyen et al., 2018; Ataseven & Nair, 2017; Tran, 2017; Matsuno 2017; Gölgeci et al., 2019). Berdasarkan penjelasan hasil penelitian tersebut masih terdapat kontroversi studi antara integrasi lintas fungsi terhadap *marketing performance*.

Adanya inkonsistensi dari hasil penelitian mengenai peran integrasi lintas fungsi dalam meningkatkan *marketing performance*, dan juga adanya fenomena bisnis yakni manajemen pengelolaan alat mesin pertanian belum dijalankan sesuai dengan norma bisnis yang ada. Mengacu pada kondisi tersebut, maka diperlukan konsep baru untuk mengisi kesenjangan penelitian antara integrasi lintas fungsi terhadap *marketing performance*. Konsep baru yang dibangun adalah *waqi'iyah networking (WN)*. Konsep WN merupakan integrasi dari *R-A Theory* dan nilai-nilai Islam *Waqi'iyah*. Konsep tersebut merupakan novelty yang diajukan dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka rumusan masalah studi adalah *Bagaimana model pengembangan waqi'iyah networking berbasis integrasi lintas fungsi yang meliputi level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations dan quality of cross functional information menuju marketing performance usaha pelayanan jasa alsintan di Provinsi Jawa Tengah*. Adapun pertanyaan penelitian adalah (1) Bagaimana pengaruh integrasi lintas fungsi yang terdiri dari *level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *waqi'iyah networking*?; (2) Bagaimana pengaruh integrasi lintas fungsi yang terdiri dari *level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance*; (3) Bagaimana pengaruh *waqi'iyah networking* terhadap *marketing performance* ?; (4) Bagaimana *waqi'iyah networking* memediasi hubungan integrasi lintas fungsi yang terdiri *level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* ?

Lokasi penelitian ditentukan secara *purposive sampling* di 12 Kabupaten yang memiliki potensi usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian untuk berkembang

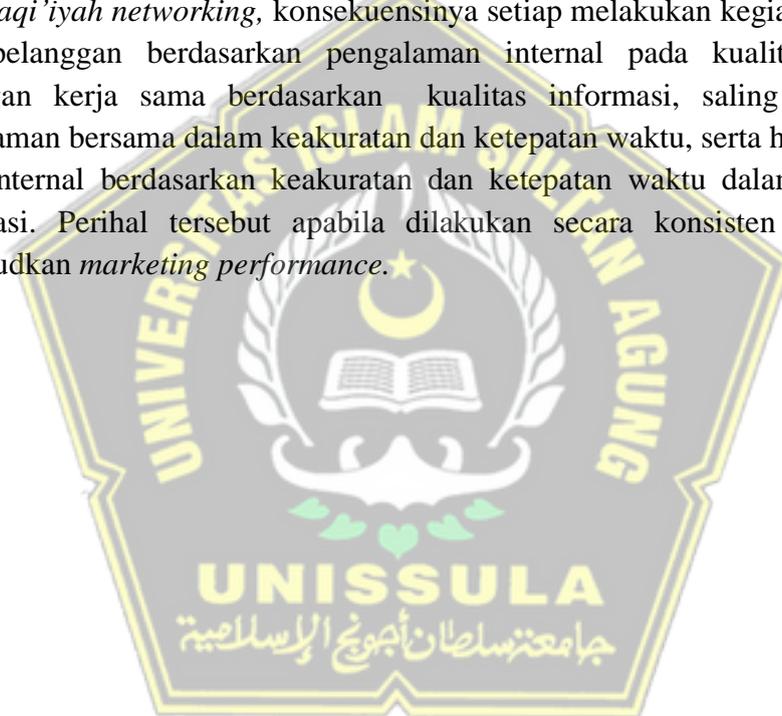
yaitu Kabupaten Tegal, Grobogan, Demak, Jepara, Rembang, Klaten, Boyolali, Sragen, Magelang, Purworejo, Banyumas Dan Cilacap. Populasi dalam studi ini adalah pengelola atau manajer usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian di Jawa Tengah. Jumlah sampel penelitian yang representatif untuk dianalisis sebanyak 267 responden, dengan menggunakan metode pengambilan sampel teknik *purposive sampling* yaitu penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, yakni berdasarkan daerah atau minimal usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian telah beroperasi selama minimal satu (1) tahun, sebaran keberadaan/kepemilikan, kelayakan operasional dan daerah sentra produksi pangan, khususnya padi. Variabel dalam penelitian terdiri dari lima (5) variabel yaitu *level of cross functional involvement* (LCFI), *harmony of cross functional relations* (HCFR), *quality of cross functional information* (QCFI), *waqi'iyah networking* (WN) dan *marketing performance* (MP). Setiap variabel disusun oleh sejumlah indikator berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan aplikasi software AMOS 24.

Hasil pengujian full model *structural equation model* menunjukkan *Goodness of Fit Index* yang baik dengan menghasilkan *cut off value* sesuai dengan kriteria yang dianjurkan. Nilai X-Chi-square 126.095, Probability 0.089, RMSEA 0.027, indeks GFI 0.949, AGFI 0.926, CMIN/DF 1.190, TLI 0.993, CFI 0.994, sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan dalam SEM. Dengan demikian menunjukkan bahwa model yang direkomendasikan adalah fit atau memiliki kelayakan untuk menguji keterkaitan antar variabel.

Selanjutnya hasil uji efek langsung pengaruh positif yang signifikan antara *level of cross functional involvement* terhadap *waqi'iyah networking*: Std β = 0.376, c.r. = 4.233, p-value = 0.000; *harmony of cross functional relations* terhadap *waqi'iyah networking* : Std β = 0.323, c.r. = 2.966, p-value = 0.003; *quality of cross functional information* terhadap *waqi'iyah networking* : Std β = 0.259, c.r. = 3.383, p-value = 0.000; *level of cross functional involvement* terhadap *marketing performance* : Std β = 0.265, c.r. = 2.492, p-value = 0.013; *harmony of cross functional relations* terhadap *marketing performance* : Std β = 0.405, c.r. = 3.350, p-value = 0.000; *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* : β = 0.203, c.r. = 2.396, p-value = 0.017; *waqi'iyah networking* terhadap *marketing performance* : β = 0.308, c.r. = 2.822, p-value = 0.005. Berdasarkan hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis H1, H2, H3, H4, H5, H6 dan H7 diterima.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini; *Pertama*, *waqi'iyah networking* adalah model pendekatan penting untuk memfasilitasi *marketing performance*. Manajer atau pengelola UPJA dengan disertai komitmen mendorong integrasi lintas fungsi untuk hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur. *Waqi'iyah networking* semakin kuat, maka *marketing performance* akan semakin meningkat. *Kedua*, pengaruh *level of cross functional involvement*

terhadap *waqi'iyah networking* menunjukkan bahwa manajer atau pengelola didorong mengembangkan tingkat keterlibatan pengelola dalam hal inovasi untuk aktivitas analisis pangsa pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, peran individu berintegrasi dengan pelanggan, dan kontribusi aktif dalam pengembangan produk baru. *Ketiga*, pengaruh *harmony of cross functional relations* terhadap *waqi'iyah networking*, didalam mengelola usaha jasa yang dinamis perlu mendorong terjadinya keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab. Penjelasan tersebut dimaknai bahwa *harmony of cross functional* dapat mendorong terwujudnya *waqi'iyah networking*. Keempat, pengaruh *quality of cross functional information* pada *waqi'iyah networking*, konsekuensinya setiap melakukan kegiatan pelayanan pada pelanggan berdasarkan pengalaman internal pada kualitas informasi, hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, serta hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi. Perihal tersebut apabila dilakukan secara konsisten maka akan mewujudkan *marketing performance*.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr Wb

Syukur Alhamdulillah kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berbagai anugerah sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul “Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) Berbasis Integrasi Lintas Fungsi : Peran Mediasi Waqi'iyah Networking”

Terselesainya Disertasi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak baik secara langsung ataupun tidak langsung. Kami pada kesempatan ini mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si dan Dr. H. Moch. Zulfa, MM selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran, dan keteladanan.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, PhD; Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si; Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si; dan Dr. Alifah Ratnawati, MM selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga untuk perbaikan dan penyempurnaan Disertasi ini.
3. Prof. Dr. Suliyanto, SE, MM; selaku Penguji Eksternal atas saran, koreksi, masukan, pandangan secara detail tentang aspek keilmuan, kaidah-kaidah penulisan secara komprehensif, untuk penguatan dan pendalaman Disertasi.
4. Pemerintah Provinsi Daerah Jawa Tengah, Sekretaris Daerah, yang telah berkenan memberikan kesempatan ijin belajar, dan mendukung program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur melalui studi Strata 3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.
5. Dekan beserta Pimpinan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada kami untuk melanjutkan studi dan senantiasa memberikan motivasi untuk menyelesaikan studi tepat waktu.
6. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk menimba

ilmu dan senantiasa memberikan motivasi, inspirasi dan keteladanan untuk menyelesaikan studi.

7. Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang, yang telah memotivasi dan menginspirasi untuk selalu belajar dan memberikan dinamika keilmuan.
8. Kepala Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, Sekretaris Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, Kepala Bidang Sarana Prasarana Pertanian, dan Kasi Alat Mesin Pertanian yang telah bersedia membantu mengumpulkan data yang diperlukan untuk menunjang penelitian Disertasi ini.
9. Para pimpinan UPJA yang telah berkenan mengisi kuesioner, wawancara, dan diskusi serta berpartisipasi aktif memberikan masukan yang diperlukan penulis dalam menyelesaikan penyusunan Disertasi ini.
10. Istri tercinta, Dr Ir. Efriyani Sumastuti, MP yang senantiasa menguatkan dengan sabar, setia, tulus, ikhlas, dan pengorbanan yang tak terkira dalam berbagi peran, putra-putriku tercinta : Maharsa Pradityatama, ST, MSc dan Aghnia Alfi Susila, ST, M.Eng; dr. Mahardika Frityatama dan dr Dinda Carisa, Maharnum Pramitya Lilimadani, S.KM; serta Patria Arzhzanka Radisa yang menjadi sumber penyejuk, motivasi dan penyemangat penulis.
11. Ayahanda Bapak Soeyoto Wibowantoro dan almarhumah Ibunda Suparti yang semasa hidupnya selalu menyayangi, membimbing, mendidik dan menuntun kami, insya Allah pahala ilmunya akan selalu mengalir kepada beliau.
12. Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Manajemen, khususnya angkatan IV Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang : pak Mufti, pak Sodikin, pak Sukamto, mba Ririn, mba Endang Sarwiningsih, pak Nasir, pak Edy Menots, bu Fajar, mba Asih, bu Dewi, pak Yadi, pak Riawan, pak Bambang, pak Wiji, pak Rahman, atas motivasi, emphati dan solidaritas yang telah berjuang bersama dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen.

13. Seluruh pihak dan handai tulan, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi hingga selesainya penyusunan Disertasi ini.

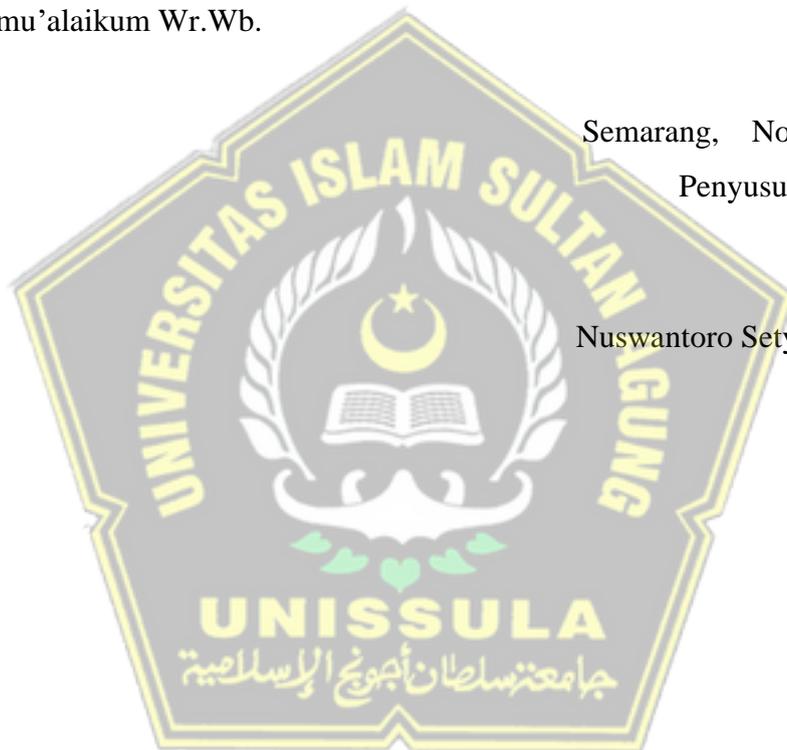
Kami sangat menyadari segala keterbatasan dalam proses penyusunan Disertasi ini, oleh karena itu kami senantiasa mengharapkan masukan dan kritik membangun untuk perbaikannya. Akhirnya semoga Disertasi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Semarang, Nopember 2022

Penyusun

Nuswantoro Setyadi Pradono

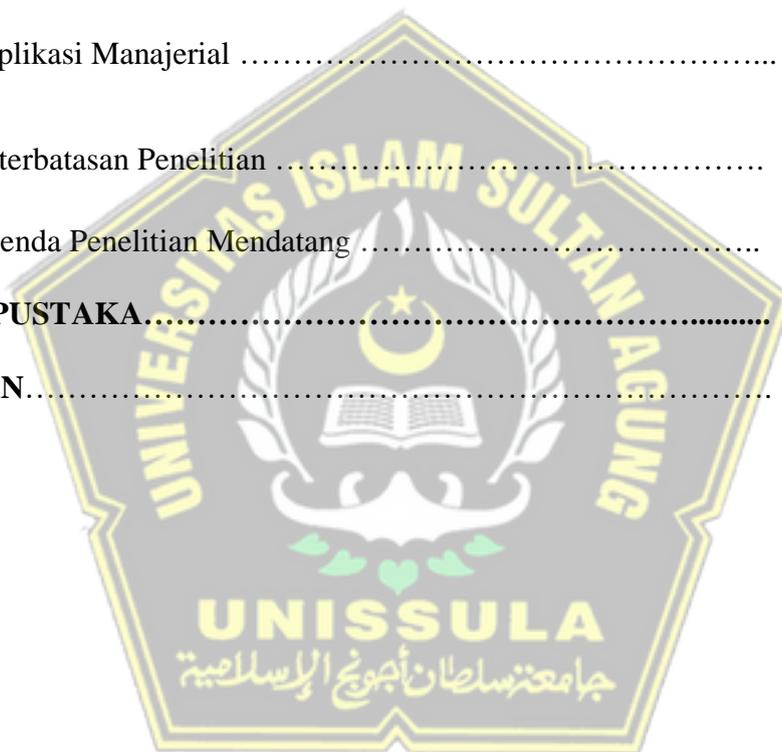


DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstract	iv
Intisari	v
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Rumusan Masalah.....	14
1.3. Tujuan Penelitian.....	15
1.4. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	17
2.1. Resources Advantage Theory (R-A Theory)	18
2.2. Waqi'iyah	23

2.3. Firm Performance.....	28
2.4. Model Teoritikal Dasar.....	31
2.5. Model Empirik Penelitian	39
2.5.1. Marketing Performance.....	39
2.5.2. Integrasi Lintas Fungsi	43
2.5.3. Peran Mediasi Waqi'iyah Networking	69
BAB III. METODE PENELITIAN.....	74
3.1. Jenis Penelitian	74
3.2. Populasi Dan Sampel	75
3.3. Sumber Data.....	76
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	77
3.5. Pengukuran Variabel.....	78
3.6. Teknik Analisis Data.....	80
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	92
4.1. Identitas Responden	93
4.2. Deskripsi Variabel	97
4.3. Uji Asumsi	114
4.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas Data	119
4.5. Confirmatory Factor Analysis.....	122
4.6. Pengujian Hipotesis	131
4.7. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total	146

BAB V. KESIMPULAN.....	157
5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah	157
5.2. Kesimpulan Hipotesis	159
BAB VI. IMPLIKASI DAN PENELITIAN MENDATANG.....	166
6.1. Implikasi Teori	166
6.2. Implikasi Manajerial	172
6.3. Keterbatasan Penelitian	175
6.4. Agenda Penelitian Mendatang	176
DAFTAR PUSTAKA.....	178
LAMPIRAN.....	194



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Ikthisar Research Gap.....	8
Tabel 1.2. Rata-rata Kinerja Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian Berdasarkan Jenis Alat Mesin Pertanian di Jawa Tengah.....	13
Tabel 2.1. State of The Art Marketing Performance.....	42
Tabel 2.2. State of The Art Level Cross Functional Involvement.....	49
Tabel 2.3. State of The Art Harmony of Cross Functional Relations.....	54
Tabel 2.4. State of The Art Quality of Cross Functional Information.....	61
Tabel 2.5. State of The Art Level of Cross Functional Involvement dan Marketing Performance	64
Tabel 2.6. State of The Art Quality of Cross Functional Information dan Marketing Perormance.....	67
Tabel 3.1. Distribusi Sampel.....	76
Tabel 3.2. Pengukuran Variabel.....	78
Tabel 3.3. Goodness -of- fit-index.....	90
Tabel 4.1. Kategori Umur Responden	93
Tabel 4.2. Jenis Kelamin	94
Tabel 4.3. Lama Operasional	95
Tabel 4.4. Tingkat Pendidikan	95
Tabel 4.5. Daerah Pemasaran	96
Tabel 4.6. Kategori Jawaban Responden	97
Tabel 4.7. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Level of Cross Functional Involvement	98

Tabel 4.8. Deskripsi Indeks Level of Cross Functional Involvement	100
Tabel 4.9. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Harmony of Cross Functional Relations	101
Tabel 4.10. Deskripsi Indeks Harmony of Cross Functional Relations	103
Tabel 4.11. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Quality of Cross Functional Information.....	104
Tabel 4.12. Deskripsi Indeks Quality of Cross Functional Information.....	106
Tabel 4.13. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Waqi'iyah Networking	107
Tabel 4.14. Deskripsi Indeks Waqi'iyah Networking.....	110
Tabel 4.15. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Marketing Performance	111
Tabel 4.16. Deskripsi Indeks Marketing Performance	113
Tabel 4.17. Uji Univariate Outliers	115
Tabel 4.18. Hasil Uji Mahalanobis Distance	116
Tabel 4.19. Hasil Uji Normalitas Data	117
Tabel 4.20. Hasil Pengujian Constructability Dan Variance Extracted....	120
Tabel 4.21. Standardized Regression Model CFA Variabel Eksogen	123
Tabel 4.22. Standardized Regression Model CFA Variabel Endogen.....	125
Tabel 4.23. Modification Indeces	127
Tabel 4.24. Factor Score Weight	127
Tabel 4.25. Standardized Regression Model Structural	129
Tabel 4.26. Standardized Regression Weight (Loading Factor Pengujian Hipotesis Model Struktural.....	130
Tabel 4.27. Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Waqi'iyah Networking	131

Tabel 4.28. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total 147



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Alur Bab I Pendahuluan.....	1
Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka.....	17
Gambar 2.2. Resource Advantage dan Dimensi Networking.....	23
Gambar 2.3. Waqi'iyah dan Dimensional	28
Gambar 2.4. Integrasi Resource Advantage Theory Dan Waqi'iyah..	32
Gambar 2.5. Proposisi 1 Waqi'iyah Networking	36
Gambar 2.6. Proposisi 2 Integrasi Lintas Fungsi	38
Gambar 2.7. Model Teoretikal Dasar Waqi'iyah Networking.....	39
Gambar 2.8. Model Empirik Penelitian	72
Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian	74
Gambar 3.2. Structural Equation Modeling Waqi'iyah Networking..	86
Gambar 4.1. Piktografis Hasil Penelitian Dan Pembahasan	92
Gambar 4.2. Model CFA Variabel Eksogen	122
Gambar 4.3. Model CFA Variabel Endogen	124
Gamabr 4.4. Model Struktural 1	126
Gambar 4.5. Model Struktural 2	128
Gambar 4.6. Pengaruh Langsung Model Waqi'iyah Networking....	147
Gambar 5.1. Piktografis Kesimpulan	157
Gambar 5.2. Anteseden Dan Konsekuen Waqi'iyah Networking.....	159
Gambar 6.1. Piktografis Implikasi Dan Penelitian Mendatang	165

1DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Kuesioner	194
Lampiran 2. Hasil Olah Data	202
Lampiran 3. Uji Sobel Tes	249

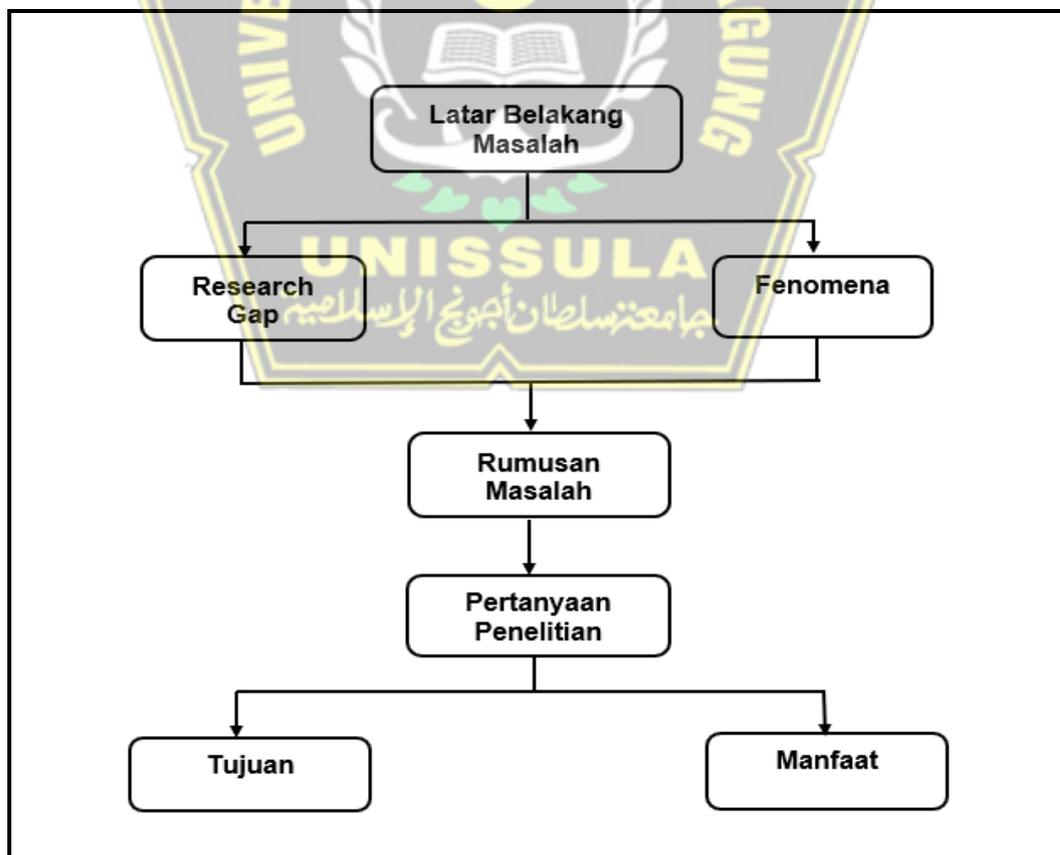


BAB I

PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan secara terperinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan disajikan seperti Gambar 1.1.

Gambar 1.1. Alur Bab I Pendahuluan



1.1. Latar Belakang Masalah

Teori Resource Advantage (R- A Theory) adalah teori tentang keunggulan sumber daya dan teori persaingan yang menggambarkan proses persaingan, pertama kali disampaikan oleh Hunt, S. D., (1995). *Teori resource advantage* menekankan akan pentingnya segmen pasar, sumber daya heterogen perusahaan, kelebihan komparatif dan kekurangan dalam sumber daya, dan keuntungan posisi pasar atau kerugian persaingan. *R-A Theory* dalam perkembangannya oleh Srivastava, R.K., Fahey, L., dan Christensen, H.K., (2001), dikemukakan *Marked-Based Assets*, yaitu merupakan kerangka kerja yang menunjukkan bagaimana aset dan kapabilitas berbasis pasar dimanfaatkan melalui proses bisnis yang berhubungan langsung dengan pasar atau suatu hal yang utama dalam memberikan nilai pelanggan yang unggul dan keuntungan kompetitif.

Market based assets, merupakan aset berbasis pasar yang terdiri dari dua jenis yaitu relasional (*networking*) dan intelektual (Srivastava et al., 2001). Studi dalam pembahasan ini difokuskan kepada indikator relasional atau *networking*. *Networking* pada dasarnya merupakan aset perusahaan eksternal non fisik (*intangible*) atau tidak berwujud. Orientasi pasar pada pemikiran masa kini *networking* merupakan aktivitas strategis yang dapat dikembangkan, diperkuat, diperhatikan potensinya dan dimanfaatkan. Ruang lingkup aset perusahaan berbasis *networking* merupakan hasil hubungan antara perusahaan dengan pihak eksternal utama antara lain dapat berupa pelanggan, distributor, mitra strategis, penyedia barang pelengkap dan jasa, perjanjian *outsourcing* dan relasi jaringan serta ekosistem (Srivastava et al., 2001). Membentuk *networking* dapat berasal dari satu jenis atau dari berbagai variasi pemangku kepentingan

Peran *networking* mempunyai peran strategis dalam hubungan pemasaran yang terjadi karena adanya faktor-faktor seperti kepercayaan dan reputasi sebagai potensi untuk mengembangkan kedekatan hubungan dengan konsumen agar sulit untuk ditiru disamping masih jarang dilakukan oleh pesaing (Srivastava et al., 2001). *Networking* menjadi komponen aset pasar yang penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran. *Networking* agar dapat bermanfaat, maka perusahaan fokus untuk menjaga jaringannya seluas mungkin. Menjaga jaringan yang luas memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan mitra yang berharga dalam menghadapi tantangan penciptaan pengetahuan baru yang dihadapi oleh perusahaan (Demirkan, 2018)

Networking merupakan sumber daya *intangible* yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Model konseptual ini diharapkan dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan *research gap* (kesenjangan penelitian) antara integrasi lintas fungsi yang meliputi tingkat keterlibatan lintas fungsi (*level of cross functional involvement*), kualitas informasi lintas fungsi (*quality of cross functional information*) dan harmoni hubungan lintas fungsi (*harmony of cross functional relations*) (Song et al., 2000); dengan *marketing performance*. Pada beberapa hasil studi terdahulu, menyatakan bahwa integrasi lintas fungsi mempunyai pengaruh positif pada kinerja perusahaan (Ferreira et al., 2019; Pérez-suño et al., 2019; Nguyen et al., 2018; Bai et al., 2017; Kang et al., 2020; Gonzalez-Zapatero et al., 2017; Demirkesen & Ozorhon, 2017). Adapun dari hasil beberapa penelitian yang lain dinyatakan bahwa integrasi lintas fungsi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja (Hausberg & Leeflang, 2019); Pérez-Luño et al., 2019; Nguyen

et al., 2018; Ataseven & Nair, 2017; Tran,2017; Matsuno 2017; Gölgeci et al., 2019).

Pengembangan *networking* untuk peningkatan keunggulan bersaing sangat dipengaruhi banyak faktor antara lain lingkungan eksternal dan hubungan antar pemangku kepentingan serta kemampuan sumber daya manusia yang secara intensif melakukan komunikasi dalam menjalin relasi, tukar informasi dan kerja sama. Konsekuensinya didalam membangun relasi pada realitanya perlu kepercayaan dan interaksi pada tingkat individu yang bekerja secara efektif. Berdasarkan uraian tersebut, maka komunikasi dua arah dapat membantu mewujudkan peningkatan jejaring (Vatamanescu, Andrei, Nicolescu, Pinzaru, & Zbucnea, 2017).

Perspektif Islam berkaitan dengan peran *networking*, Islam mengajarkan umatnya untuk saling menyemangati dalam kebaikan dan nasehat dalam keburukan serta mengembangkan konsep kebersamaan dan pertolongan. Holmlund, Maria (1997), menyatakan *networking* tidak dapat dipisahkan dari konsep *relational* (terdiri dari kebersamaan, karakter jangka panjang, sifat proses, konteks ketergantungan) dan model pemasaran (terdiri dari pelaku bisnis, sumber daya, dan manusia yang saling berhubungan dalam bisnis). Penguatan *networking* secara formal diperoleh dari input teknologi, keuangan, dan sumber daya manusia dari berbagai sektor sedangkan secara informal diperoleh dari implikasi nilai-nilai atau etika Islam untuk membantu menyelesaikan masalah dan hambatan *networking* (Farooqi, 2006).

Kemampuan membangun *networking* menjadi fondasi bagi kesuksesan wirausaha (Zacca, Robert, Mumin Dayan, 2015). Lake dan Petter (2003) menemukan bahwa jaringan telah memberikan berbagai manfaat positif baik yang berwujud maupun tidak berwujud bagi anggota yang bergabung. Pearson, R (2001) berpendapat bahwa jaringan yang didasarkan pada identitas agama atau etika sering bereaksi oleh tingkat penghindaran risiko yang relatif tinggi, dan dibatasi oleh aturan moral, perilaku, teologis yang dipaksakan secara eksternal oleh lembaga keagamaan yang dimiliki semua anggota jaringan. Hasil penelitian Kurt et al., (2020) menyatakan bahwa anggota jejaring yang berada di wilayah yang lebih liberal secara sosial akan mendapatkan keuntungan lebih banyak dari sumber daya berwujud daripada anggota yang berada daerah di mana nilai-nilai spiritual Islam diterapkan secara luas. Pada saat yang sama ditemukan, bahwa anggota jejaring yang berada di wilayah lebih lemah keselarasan antara nilai-nilai spiritual individu dan kolektif tampaknya mendapatkan keuntungan lebih dari sumber tidak berwujud daripada anggota dari wilayah dengan keselarasan yang lebih kuat antara individu dan nilai-nilai spiritual kolektif. Pembahasan tersebut memerlukan penelitian untuk mengisi dan melengkapi serta menemukan model *networking* yang bermuatan nilai-nilai Islam dalam mencapai kesuksesan bisnis.

Berkembangnya iptek yang semakin maju banyak memberi kemudahan disamping ada sisi negatifnya. Sisi negatif yang banyak mewarnai kehidupan sehari-hari antara lain sebagai berikut (Sutrisno, 1997) : (1) kecenderungan modernisme itu untuk *massifikasi*, yaitu penyeragaman manusia dalam kerangka teknis, sistem industri yang menempatkan semua orang sebagai mesin atau sekrup

dari sebuah sistem teknis rasional; (2) *sekularisme*, yang berarti tidak diakuinya lagi adanya ruang untuk mengingat/menerapkan nilai spiritual kepada ilahi, atau dimensi religius dalam kehidupan; (3) orientasi nilainya yang memomorsatkan *instant solution*, resep jawaban tepat, cepat, dan langsung.

Networking dalam persepektif spiritualitas Islam perlu diperkuat dengan nilai-nilai Islam. Yusuf Qardhawi dalam *Al-Khasais Al-'Ammah lil Islam* (1989) mengemukakan ada tujuh karakteristik pokok nilai-nilai Islam sebagai dasar pembentukan karakter yaitu Ar-Rabbaniyyah (nilai-nilai Ketauhidan), Al-Insaniyyah (nilai-nilai kemanusiaan), As-Syumul (nilai-nilai Universalitas, Al-Wasatiah (nilai-nilai Keseimbangan), Al-Waqi'iyah atau Waqi'iyah (nilai-nilai Realistis/Kontekstual), Al-Wuduh (nilai-nilai Kejelasan), dan Al-Jam'u Baina As-Sabat Wal-Murunah (Permanen dengan yang Fleksibel). Karakter *Waqi'iyah* merupakan salah satu dari tujuh karakteristik nilai-nilai Islam, berprinsip bahwa nilai-nilai religius diterapkan secara kontekstual atau realitas dan bersifat universal, sesuai dengan fitrah manusia (QS.30:30). Fitrah manusia (naluri kemanusiaan) adalah sesuatu yang dimiliki oleh setiap orang, sehingga nilai-nilai yang terkandung didalamnya sesuai dengan seluruh manusia. Nilai-nilai dalam karakteristik waqi'iyah bersifat kontekstual dan dapat diimplementasikan dalam aktivitas kehidupan manusia.

Integrasi nilai-nilai karakteristik Islam *waqi'iyah* pada *networking* merupakan sumber daya *intangible assets* yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Integrasi *waqi'iyah* dan *networking* mewujudkan *waqi'iyah networking* sebagai model kekuatan jejaring yang realistis dan dapat diimplementasikan dengan nilai-

nilai religius Islam yang dapat berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan (*firm performance*). Hadirnya konsep *waqi'iyah networking* diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang terjadi pada praktek manajemen dan berkontribusi pada *resources advantage theory*, didalam penerapannya tidak hanya bersifat realitas transaksional (konvensional) tetapi berprinsip pada realitas hubungan antara manusia dengan Tuhan. Islam sebagai agama Rahmatan Lil Alamin mengajak seluruh umat Islam untuk aktif dan bekerja keras, yang merupakan ciri khas pengusaha dan pemilik usaha. Islam mendorong kemakmuran melalui penggunaan yang tepat atas sumber daya yang diberikan oleh Allah SWT (Ramadani et al., 2015).

Berdasarkan aspek tersebut diatas, maka nilai-nilai spiritual Islam *waqi'iyah* pada *networking* merupakan variabel mediasi yang diharapkan dapat mengatasi kesenjangan yang terjadi (research gap) antara integrasi lintas fungsi dengan *marketing performance*. *Waqi'iyah Networking* merupakan jejaring pasar yang profesional, jujur, adaptif (fleksibel) dalam menerapkan nilai-nilai religius Islam yang diharapkan dapat mewujudkan meningkatkan kinerja perusahaan.

A. Research Gap

Integrasi lintas fungsi dalam organisasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja, namun dari hasil penelitian empirik terdahulu menunjukkan bahwa masih terdapat research gap yang selengkapnya disajikan seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Ikhtisar Research Gap

No	Jenis Research Gap	Temuan
1	Keterbatasan penelitian	<p>a. Rekomendasi penelitian tentang cross section/integrasi lintas fungsi yang meliputi interaksi dan komunikasi, berbagi informasi, koordinasi dan pengambilan keputusan bersama antara fungsi yang berbeda dalam suatu perusahaan, yang selama ini tidak sepenuhnya dapat menghilangkan bias secara umum, agar berkontribusi lebih banyak pada desain longitudinal. Cross section merupakan area penelitian yang menarik (Pei et al., 2019).</p> <p>b. Rekomendasi penelitian tentang kerja sama tim integrasi dimana dalam implementasi harus diidentifikasi untuk membuat perbaikan yang lebih besar dalam kinerja (Chang et al., 2019).</p> <p>c. Rekomendasi melakukan penelitian dalam pengaturan pengembangan produk baru, yang didukung data dari bagian terkait adalah melakukan survey fungsi lain untuk mengungkapkan mekanisme fungsi spesifik yang mampu mendorong hubungan kerjasama-kompetisi (coopetition) dengan kinerja (Bendig et al., 2018).</p>
2	Kontroversi studi	<p>a. Ferreira et al., (2019) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat integrasi, akan berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Dengan demikian semakin tinggi level integrasi, semakin tinggi dampak positif pada kinerja organisasi. Adapun menurut Hausberg & Leeftang (2019), tidak ada mekanisme integrasi yang mempengaruhi kinerja inovasi secara langsung.</p> <p>b. Pérez-Luño et al (2019), menjelaskan bahwa tingkat cross functional integration yang tinggi memiliki pengaruh negatif pada kapasitas perusahaan untuk meningkatkan kinerja melalui inovasi produk ketika kompleksitas pengetahuan rendah. Adapun hasil studi Chang et al (2019) menunjukkan bahwa kerjasama dalam tim integrasi sistim perusahaan berdampak positif pada kinerja.</p> <p>c. Ataseven & Nair (2017) menemukan bahwa variabel internal integration tidak berpengaruh</p>

No	Jenis Research Gap	Temuan
		terhadap kualitas kinerja, sedangkan studi Bai et al (2017) menunjukkan bahwa variabel cross functional integration berpengaruh terhadap kinerja.
		d. Tran (2017) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif antara penggunaan tim lintas fungsi dengan kesuksesan/kinerja, sedangkan studi Kang et al (2020) menemukan bahwa integrasi lintas fungsi mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan/kinerja.
		e. Demirkesen & Ozorhon (2017), dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dari manajemen integrasi pada kinerja manajemen proyek. Sedangkan Gölgeci et al., (2019) menyatakan bahwa tingginya tingkat keselarasan lintas fungsi tidak berpengaruh pada pencapaian kinerja

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Seperti pada Tabel 1.1. beberapa hasil studi terkait dengan kinerja perusahaan menunjukkan adanya keterbatasan dan kontroversi studi hubungan antara integrasi lintas fungsi terhadap kinerja perusahaan. *Pertama*, studi yang dilakukan Pei et al. (2019) menjelaskan bahwa integrasi lintas fungsi agar berkontribusi lebih banyak pada desain longitudinal, karena belum berperan optimal dalam mengatasi permasalahan terutama dalam interaksi dan komunikasi, berbagai informasi, koordinasi dan pengambilan keputusan bersama antara berbagai fungsi yang ada didalam perusahaan. *Kedua*, (Chang et al., 2019) mengemukakan bahwa implementasi kerja sama integrasi lintas fungsi agar diidentifikasi untuk berperan lebih besar dalam mewujudkan kinerja. *Ketiga*, dalam pengembangan produk baru dengan didukung kesesuaian data dari bagian yang terkait untuk mengemukakan

mekanisme integrasi fungsi spesifik yang mampu mendorong hubungan kerja sama lintas fungsi dengan kinerja (Bendig et al., 2018).

Beberapa hasil studi terdahulu yang terkait dengan integrasi lintas fungsi menunjukkan kontroversi hasil penelitian. *Pertama*, studi yang mendalam yang dilakukan oleh Ferreira et al., (2019) mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat integrasi lintas fungsi akan berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Studi ini bertentangan dengan studi yang telah dilakukan oleh Hausberg & Leeflang (2019) yang mengemukakan bahwa mekanisme integrasi tidak mempengaruhi langsung kinerja inovasi organisasi. *Kedua*, Pérez-Luño et al., (2019) mengemukakan bahwa tingkat integrasi lintas fungsi yang tinggi memiliki pengaruh negatif pada kapasitas perusahaan untuk meningkatkan kinerja inovasi produk. Studi ini bertentangan dengan pendapat Chang et al., (2019) yang menyatakan bahwa kerja sama dalam tim integrasi sistem perusahaan mempunyai dampak positif pada kinerja. *Ketiga*, studi yang disampaikan oleh Ataseven & Nair (2017) mengemukakan bahwa variabel internal integrasi lintas fungsi tidak berpengaruh terhadap kualitas kinerja. Penelitian ini bertentangan dengan studi Bai et al., (2017) yang menyatakan bahwa variabel integrasi lintas fungsi berpengaruh terhadap kinerja. *Keempat*, Tran (2017) berpendapat bahwa tidak ada pengaruh positif antara penggunaan tim integrasi lintas fungsi dengan kinerja. Hal ini terdapat kontroversi dengan pendapat Kang et al., (2020) yang menyatakan bahwa integrasi lintas fungsi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. *Kelima*, hasil penelitian Demirkesen & Ozorhon (2017) juga mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang kuat manajemen integrasi pada kinerja manajemen proyek. Hal ini bertentangan dengan pendapat Gölgeci et al.,

(2019) yang menyatakan bahwa tingkat keselarasan integrasi lintas fungsi tidak mempunyai pengaruh pada pencapaian kinerja.

B. Fenomena Bisnis

Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian atau Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) adalah suatu lembaga ekonomi perdesaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa dalam rangka optimalisasi penggunaan alat dan mesin pertanian untuk mendapatkan keuntungan usaha baik di dalam maupun di luar kelompok tani/gabungan kelompok tani (Anonim, 2008). Peran UPJA di Provinsi Jawa Tengah sangat penting dan strategis dalam upaya untuk mempertahankan swasembada pangan khususnya beras. UPJA di Jawa Tengah sejumlah 1007 unit yang tersebar di seluruh Kabupaten/Kota (Anonim, 2019). Lembaga ekonomi pedesaan UPJA ini termasuk usaha kecil menengah (UKM) yakni usaha yang berdiri sendiri dan dimiliki perorangan atau badan usaha. Usaha ini bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan dari usaha menengah atau usaha besar.

Hasil studi Indraningsih KS, Swastika DKS, Susilowati SH, Syahyuti., (2017) menyatakan bahwa organisasi dan manajemen pengelolaan alsintan dalam UPJA belum dijalankan sesuai dengan norma bisnis yang ada. Keberadaan UPJA dari sisi internal belum dikelola sesuai format pedoman pengelolaan UPJA, belum semua bagian struktur dalam usaha menjalankan tugasnya secara optimal, ketua atau manajer sangat dominan, dan ini bisa menjadi titik lemah keberlanjutan UPJA. Adapun dari sisi eksternal, relasi UPJA dengan pihak luar seperti pemerintah desa, mitra, dan lain-lain cukup berhasil, namun belum didukung dengan kompetensi sumber daya manusia yang ada dan teknologi terutama pada jejaring hubungan

pemasaran sehingga konsekuensinya usaha tidak memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Fungsi utama kelembagaan UPJA adalah melakukan kegiatan ekonomi dalam bentuk pelayanan jasa Alsintan dalam penanganan budi daya usaha tani. Jasa yang ditawarkan di antaranya berupa jasa penyiapan lahan dan pengolahan tanah, pemberian air irigasi, penanaman, pemeliharaan dan perlindungan tanaman, kegiatan panen, pascapanen dan pengolahan hasil pertanian seperti jasa pemanenan, perontokan, pengeringan dan penggilingan padi (Hanggana, 2018). Agar UPJA dapat memberikan keuntungan secara ekonomis, maka pengelolaan UPJA perlu berorientasi bisnis yang dikelola secara profesional.

Menurut Tarigan (2019), UPJA merupakan sebuah peluang bisnis di perdesaan. UPJA yang dikelola secara optimal disamping memudahkan akses petani terhadap jasa alat, juga diharapkan mampu menyerap tenaga kerja lebih banyak sekaligus meningkatkan pendapatan. Capaian kinerja pengelolaan UPJA antara lain dengan memastikan usaha pelayanannya memperoleh untung berdasarkan evaluasi selama operasional pelayanan berdasarkan data yang dicatat dengan lengkap. UPJA dalam melakukan pelayanan jasa seringkali belum mencapai titik optimal, sehingga keuntungan yang diperoleh dari perspektif kinerja pemasaran belum maksimal. Dapat diilustrasikan seperti perhitungan usaha pelayanan jasa traktor roda dua (TR-2) akan mendapatkan keuntungan jika dapat mengolah tanah garapan dengan luasan di atas 7,7 ha dengan revenue cost ratio (RCR) 1,1. Pelayanan jasa dalam operasional TR-2 dapat menyelesaikan garapannya seluas 10 ha atau lebih. Berdasarkan perhitungan pay back period, pengembalian nilai investasi modal 1 unit TR-2 dapat dilakukan

setelah 8 musim tanam (MT) atau lebih kurang 4 tahun, lebih cepat dibanding umur ekonomis alat. Usaha pelayanan jasa untuk alat perontok (power thresher), secara ekonomis akan menguntungkan jika dapat merontokkan/memanen padi di atas 6 ton gabah kering panaan (GKP) per hari. Power thresher mampu merontokkan padi sebanyak 10 ton GKP bahkan masih bisa ditingkatkan sampai mendekati nilai kapasitas alatnya. Perhitungan pay back period, pengembalian nilai investasi modal 1 unit alat mesin power thresher dapat dilakukan setelah 7 MT atau lebih kurang 3,5 tahun, lebih cepat dibandingkan umur ekonomis alat. Berdasarkan data dilapangan menunjukkan bahwa kinerja UPA tergantung pada capaian luasan lahan tergarap, biaya persatuan luas, dan biaya operasional alat dan mesin pertanian. Rata-rata kinerja usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian selama tiga tahun menunjukkan pendapatan yang fluktuatif, selengkapanya sepeti tersaji pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Rata-Rata Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA)
berdasarkan Jenis Alat Mesin Pertanian di Jawa Tengah

No	Jenis Alat Mesin Pertanian	Pendapatan UPJA Permusim/Tahun (Rp)			Rata-rata Pertumbuhan/Tahun (%)
		2018	2019	2020	
1	Traktor roda 2	4.762.400	4.460.700	4.356.900	-4
2.	Cultivator	4.693.000	4.833.000	4.763.000	2
3.	Traktor roda 4	12.814.000	12.746.000	13.913.000	0,20
4.	Rice Transplanter	35.273.000	35.759.000	28.335.000	-9,68
5.	Combine Rice Harvester	10.976.000	12.110.000	12.146.000	5,31

Sumber : Data Primer Diolah, 2021.

Realisasi pendapatan UPJA selama periode tahun 2018 sampai dengan 2020 ada beberapa alat mesin pertanian yang belum optimal dalam operasionalnya. Bahkan untuk traktor roda dua dan rice transplanter mengalami pertumbuhan negatif. Traktor

roda dua (TR-2) mengalami penurunan berturut-turut selama tiga tahun, cultivator pada tahun ke tiga mengalami penurunan demikian juga untuk rice transplanter.

Bisnis bermuatan nilai-nilai Islam merupakan kontribusi budaya dan ekonomi yang menarik bagi bidang kewirausahaan dan pengembangan usaha kecil (Ramadani et al.,2015). Oleh karena itu muatan nilai-nilai Islam dalam pengembangan *networking* yang selama ini menjadi ciri lembaga ekonomi pedesaan/kelompok tani/gabungan kelompok tani yang mengedepankan kerja sama, kemitraan, kebersamaan dan gotong royong, perlu diperkuat, sehingga hubungan relasi yang terjadi tidak hanya sekedar mencari keuntungan dunia tetapi juga keuntungan spiritual dan ridho Allah SWT.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan research Gap yakni perbedaan hasil penelitian dimensi-dimensi integrasi lintas fungsi terhadap *marketing performance* dan keterbatasan-keterbatasan penelitian terdahulu dan fenomena gap yang ada di Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) yaitu belum optimalnya pengelolaan manajemen sesuai dengan norma bisnis yang ada, maka rumusan masalah studi adalah “*Bagaimana model pengembangan waqi’iyah networking berbasis integrasi lintas fungsi yang meliputi level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations dan quality of cross functional information menuju marketing performance UPJA di Provinsi Jawa Tengah*”. Sedangkan pertanyaan penelitian (question research) dari integrasi lintas fungsi adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *level of cross functional involvement* terhadap *waqi’iyah networking* ?

2. Bagaimana pengaruh *harmony of cross functional relations* terhadap *waqi'iyah networking* ?
3. Bagaimana pengaruh *Quality of cross functional information* terhadap *waqi'iyah networking* ?
4. Bagaimana pengaruh *level of cross functional involvement* terhadap *marketing performance*.
5. Bagaimana pengaruh *harmony of cross functional relations* terhadap *marketing performance*.
6. Bagaimana pengaruh *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance*.
7. Bagaimana pengaruh *waqi'iyah networking* terhadap *marketing performance*?
8. Bagaimana model pengembangan *waqi'iyah networking* berbasis integrasi lintas fungsi menuju *marketing performance* ?
9. Bagaimana model *waqi'iyah networking* memediasi hubungan integrasi lintas fungsi yang meliputi *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan *marketing performance* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara integrasi lintas fungsi dengan *marketing performance* yang berpusat pada konsepsi *waqi'iyah networking*. Konsep *waqi'iyah networking* ini diharapkan dapat memicu perwujudan *marketing performance*.

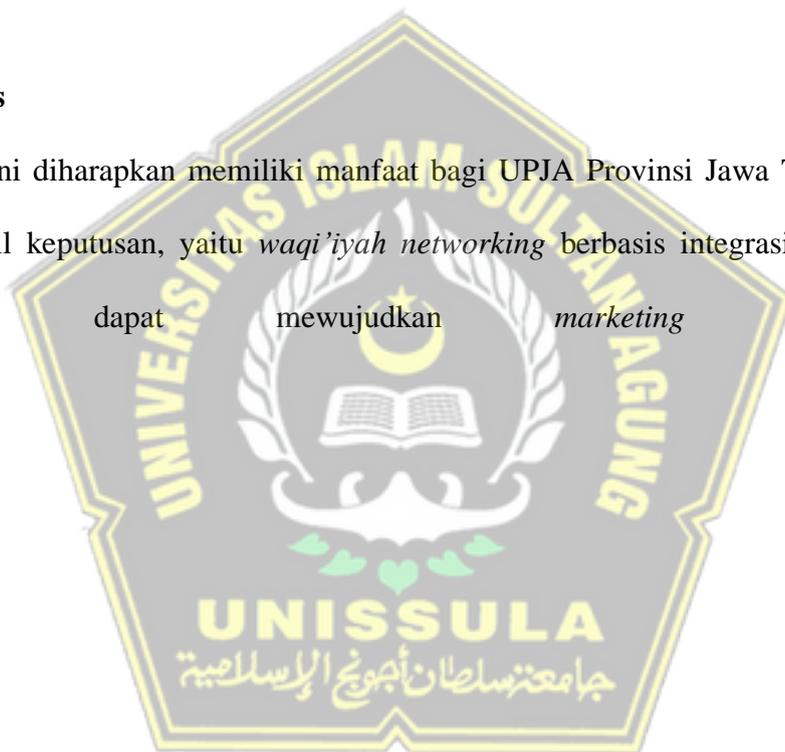
1.4. Manfaat Penelitian

1. Teori

Studi ini diharapkan memiliki manfaat mengembangkan manajemen pemasaran, khususnya *resources advantage theory* yakni *waqi'iyah networking* berbasis integrasi lintas fungsi sehingga dapat mewujudkan *marketing performance* dan memperkaya literatur manajemen pemasaran terutama di bidang pengelolaan usaha jasa.

2. Praktis

Studi ini diharapkan memiliki manfaat bagi UPJA Provinsi Jawa Tengah dalam mengambil keputusan, yaitu *waqi'iyah networking* berbasis integrasi lintas fungsi sehingga dapat mewujudkan *marketing performance*.

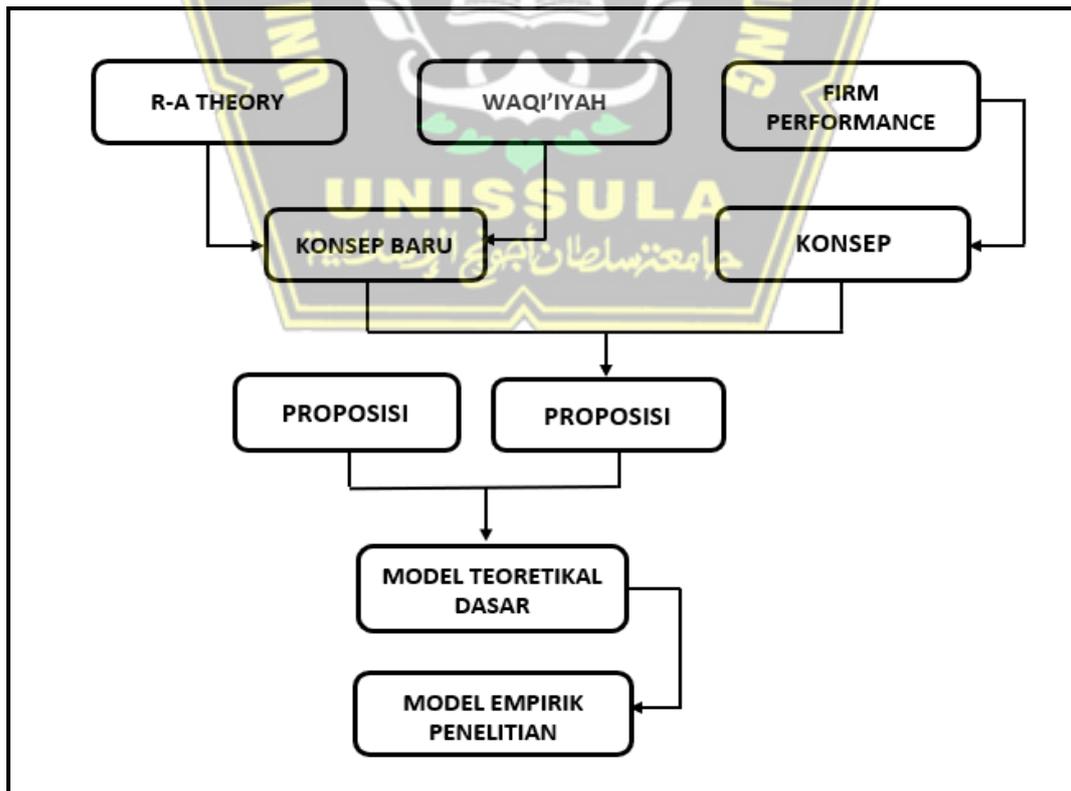


BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada penelitian ini, kajian pustaka akan menguraikan tentang dimensi-dimensi, *resource advantage theory (R-A Theory)*, *waqi'iyah* dan *firm performance*. Berdasarkan dimensi-dimensi substantif dan strategis akan menghasilkan konsep baru. Hubungan keterkaitan antara konsep baru dengan konsep yang lain membentuk proposisi. Proposisi akan menghasilkan Model Teoritikal Dasar (Grand Model Theory). Proses selanjutnya adalah menetapkan research gap dan fenomena yang kemudian dapat dirumuskan Model Empirik Penelitian. Gambar 2.1. menunjukkan alur kajian pustaka secara piktografis.

Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian Disertasi ini, 2021

2.1. Resources Advantage Theory (R-A Theory)

Resources Advantage Theory (R-A Theory) menurut Hunt, S. D., (1995) menekankan pentingnya entitas sumber daya *tangible* (berwujud) dan *intangible* (tidak berwujud) yang digunakan perusahaan memungkinkan untuk memproduksi secara efisien dan efektif dari penawaran pasar yang memiliki nilai untuk beberapa segmen pasar. Kompetisi mendorong untuk mengembangkan produk, teknologi, dan jasa yaitu berusaha secara terus-menerus di antara perusahaan untuk keuntungan komparatif dalam sumber daya yang akan menghasilkan posisi pasar dengan keunggulan kompetitif yang dapat mewujudkan kinerja keuangan superior. Ketika keunggulan komparatif satu perusahaan dalam sumber daya di beberapa segmen pasar memungkinkannya mencapai kinerja keuangan yang superior melalui posisi keunggulan kompetitif di beberapa segmen pasar, pesaing mencoba untuk menetralkan dan atau melampaui perusahaan yang diuntungkan dengan mengelola sumber daya perusahaan lebih baik.

Resource advantage theory atau teori keunggulan sumber daya menjelaskan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keunggulan komparatif dibandingkan pesaing lain melalui keunggulan komparatif dalam sumber daya yang pada gilirannya untuk mewujudkan kinerja keuangan yang unggul (Hunt & Morgan, 1996). Oleh karena itu, keunggulan kompetitif atas perusahaan lain ditingkatkan melalui sumber daya perusahaan yang saling melengkapi.

Sesuai dengan teori *resource advantage* oleh Hunt & Morgan (1997), perusahaan yang sudah memiliki sumber daya tingkat tinggi mengharapkan pesaing

mereka menjadi kurang berhasil di pasar karena semakin tinggi kemampuan saat ini, semakin mudah untuk menambahkannya dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Teori R-A menolak gagasan beberapa ahli teori berbasis sumber daya bahwa persaingan adalah pencarian keseimbangan. Tetapi sebaliknya, bahwa teori R-A adalah persaingan perusahaan dengan melakukan usaha terus-menerus untuk keuntungan dalam menghasilkan sumber daya yang menghasilkan keunggulan kompetitif posisional pasar untuk beberapa segmen pasar sehingga dengan demikian dapat mewujudkan kinerja keuangan yang unggul (Wittmann et al., 2009).

Keuntungan menggunakan teori R-A secara umum meliputi semua jenis keunggulan perusahaan, teori berbeda tajam keuntungan posisi dari penawaran pasar dari keunggulan komparatif dari sumber daya yang mengarah pada keunggulan tersebut (dan, pada akhirnya, untuk kinerja keuangan yang superior). Selanjutnya, teori R-A membatasi secara tajam keuntungan posisi efisiensi dari keunggulan posisi efektif (Hunt, S. D., 1995; Varey & McKie, 2010). Sumber daya, untuk teori R-A, ada tujuh jenis: keuangan, fisik, hukum, manusia, organisasi, informasi, dan relasional (Wooliscroft & Hunt, 2012). Mengenai aliansi, sumber daya aliansi terdiri dari segala sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud entitas yang tersedia bagi para pihak yang memungkinkan aliansi untuk menghasilkan secara efisien dan efektif suatu penawaran pasar yang memiliki nilai untuk beberapa segmen pasar. Memang, aliansi itu sendiri, bisa menjadi relasional sumber daya ketika menghasilkan kerjasama di antara para mitra. Teori R-A,

mengemukakan bahwa kompetensi adalah sumber daya tingkat tinggi yang terdiri dari kompleks secara sosial, saling berhubungan, kombinasi dari dasar-dasar sumber daya yang nyata (misalnya, mesin tertentu) dan sumber daya dasar tidak berwujud (misalnya, kebijakan organisasi tertentu dan keterampilan serta pengetahuan tentang karyawan tertentu). Karena sumber daya dasar ini harus sesuai secara koheren bersama-sama secara sinergis untuk menjadi efektif, aliansi kompetensi dapat memainkan peran utama dalam keberhasilan aliansi (Hunt & Arnett, 2003). Teori R-A menyediakan kerangka umum untuk mengintegrasikan penjelasan sumber daya, kompetensi, dan faktor relasional dari keberhasilan aliansi. Pada gilirannya, keuntungan posisi dihasilkan oleh tiga jenis sumber daya: (1) kompetensi aliansi, (2) sumber daya istimewa (diciptakan aliansi), dan (3) kerjasama membahas pembenaran teoritis untuk setiap jalur dalam model.

Teori keunggulan sumber daya menitik beratkan pada pentingnya aset *tangible* dan *intangible*. Srivastava et al., (2001) mengembangkan konsep *market based assets* yang merupakan aset berbasis pasar yang terdiri dari dua jenis yaitu *relational* dan intelektual. Aset mengacu pada atribut organisasi yang dapat diperoleh, dikembangkan, dipelihara, dan dimanfaatkan oleh organisasi untuk tujuan internal dan eksternal (Barney, 1991; Hunt, S. D., 1995; Mahoney & Pandian 1992, Srivastava et al., 1998).

Aset berbasis pasar relasional adalah hubungan aset intangible yang terkait dengan eksternal organisasi yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Termasuk hubungan dengan persepsi yang dimiliki oleh pemangku

kepentingan eksternal meliputi : pelanggan, distribusi, mitra strategis, penyedia barang dan jasa pelengkap, perjanjian *outsourcing*, jaringan dan hubungan ekosistem yang dimiliki pemangku kepentingan eksternal serta jaringan dan hubungan ekosistem.

Pentingnya hubungan tersebut dengan praktik pemasaran dibuktikan dengan munculnya hubungan pemasaran sebagai fokus dominan kedua teori dan praktisi pemasaran (Sheth & Parvatiyar, 1995). Karena aset relasional ini didasarkan pada faktor-faktor seperti kepercayaan dan reputasi, ada potensi bagi organisasi mana pun untuk mengembangkan hubungan erat dengan titik pelanggan bahwa mereka mungkin relatif jarang dan sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Menentukan, mengelompokkan, dan memanfaatkan aset berbasis pasar (Sharp, 1995), penting sekali untuk memperjelas arti pentingnya, dan karakteristik utama dari konstruksi dasar aset. Suatu aset dapat didefinisikan secara luas sebagai fisik, atribut organisasi, atau manusia yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan efisiensinya dan keefektifan di pasar (Barney 1991). Aset meliputi *tangible* atau *intangibile*, hidup atau mati yang ada dalam neraca, dan pengaruh internal atau eksternal pada perusahaan (Lusch, 1994). Terlepas dari jenisnya aset, definisi jelas menekankan bahwa nilai apa pun aset pada akhirnya direalisasikan, secara langsung atau tidak langsung, dalam pasar produk eksternal (Srivastava et al., 1998)

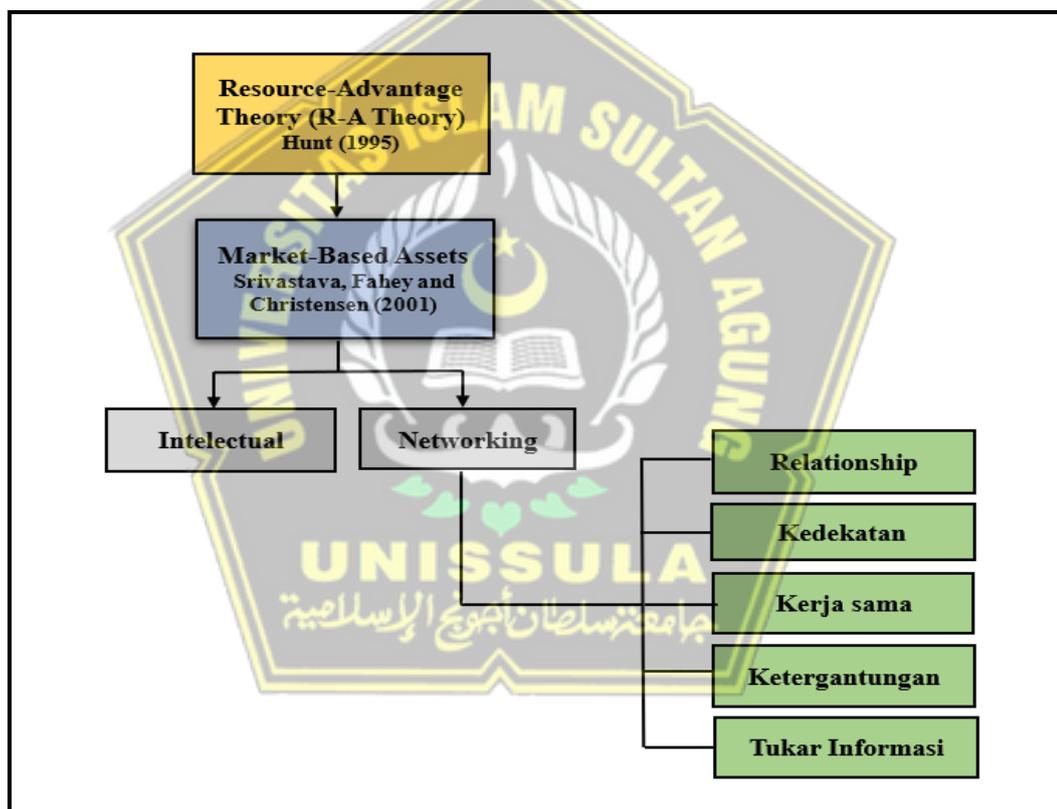
Srivastava et al. (2001) mengemukakan bahwa jenis aset berbasis pasar yaitu relasional (*networking*) dan intelektual pada dasarnya dari eksternal ke perusahaan,

tidak muncul di neraca, dan sebagian besar *intangibile*. Namun kondisi aset ini merupakan aset potensial yang bisa dikembangkan dan dimanfaatkan. Aset berbasis pasar *networking* adalah merupakan hasil dari hubungan perusahaan dan pemangku kepentingan utama eksternal. Ikatan yang membentuk hubungan dan sumbernya dapat bervariasi dari satu jenis pemangku kepentingan kepada yang lain. Misalnya, ekuitas merek dan distribusi mencerminkan ikatan antara perusahaan dan pelanggan serta distribusinya. Ekuitas merek mungkin merupakan hasil dari iklan yang luas dan fungsi produk unggulan. Ekuitas distribusi mungkin dalam bagian dari hubungan bisnis yang telah lama dan sukses antara perusahaan dan anggota utama distribusi.

Payne & Frow (2017), mengemukakan ada tiga prioritas penelitian yang dianggap sangat penting untuk kemajuan *networking* pemasaran yaitu : transisi dari partner ke pemangku kepentingan ke lingkungan; peluang jejaring yang muncul dalam transisi dari *value-in-exchange* ke *value-in-use*; dan perlunya tindakan kolektif untuk mengatasi permasalahan endemik perilaku sampingan yang muncul melalui tindakan yang tidak pantas penggunaan jejaring pemasaran dan *customer relationship management* (CRM). Didalam praktek jejaring pasar suatu organisasi perusahaan akan membentuk hubungan dengan pemasok, pembeli, pesaing dan kelompok usaha yang sama. Konsekuensi hubungan tersebut dengan membuat keputusan untuk memperkuat atau menumbuhkan jalinan yang mengarah pada kepentingan bersama. Indikator *networking* dalam praktek pemasaran antara lain : *relationship*/hubungan, tingkat kedekatan, saling ketergantungan, bekerja sama

(Dennis, 2000) dan menurut Johnston, R. and Lawrence (1988) bahwa jejaring sebagai nilai tambah kemitraan jejaring yang memfasilitasi petukaran pengalaman dan pengetahuan antar anggota. Berdasarkan uraian diatas tentang aset berbasis pasar, dapat disajikan seperti Gambar 2.2.

Gambar 2.2. Resource Advantage Theory dan Dimensi Networking



Sumber : Hasil kajian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

2.2. Waqi'iyah

Waqi'iyah merupakan nilai-nilai Islam (*Islamic value*) yang mengakui realitas dan kebenaran alam sebagai suatu hakikat yang faktual dan memiliki eksistensi yang terlihat sebagai amalan di dalam kehidupan manusia (Y usuf Al-Qardhawi,

1989). Menurut Maragustam (1999), *waqi'iyah* berpijak pada kenyataan objektif manusia persoalan universalisme Islam dapat dipahami secara lebih jelas. Didalam Alqur'an telah disebutkan bahwa Islam memperkenalkan dirinya sebagai agama yang sesuai dengan fitrah manusia sejalan dengan (QS.Ar-Rum:30) sebagai berikut:

“Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Islam); (sesuai) fitrah Allah disebabkan Dia telah menciptakan manusia menurut (fitrah) itu. Tidak ada perubahan pada ciptaan Allah. (Itulah) agama yang lurus, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui”. (QS : Ar-Rum: 30).

Dengan demikian *waqi'iyah* merupakan syariat Islam yang bersifat realistik, membumi dan mudah diterapkan oleh semua manusia. Bukti realistik ajaran Islam adalah adanya kemudahan/dispensasi (rukhsah) serta bersifat memudahkan. Oleh karena itu ajaran Islam dapat diterapkan atau masuk dalam berbagai aktivitas, kondisi dan situasi pada suatu tempat atau daerah dengan beraneka ragam budaya sosialnya, dan juga hukum ataupun undang-undang yang dianut suatu negara (Zuhdi, 2018). Didalam kaidah fiqih, dikatakan bahwa “ Hukum berlaku sesuai dengan illatnya (sebabnya), ada atau tidak adanya”.

Waqi'iyah adalah berupa kontekstual yang tidak mengabaikan idealisme (*Al-Waqi'iyah Al Mitsaliyah*), sehingga dapat menyelaraskan segala tindakan serta keputusan yang berlebihan dalam mencapai sesuatu idealisme. Menurut Zuhdi (2018), idealisme semestinya dilakukan dalam ruang lingkup realistik sesuai

dengan tingkat kemampuan yang ada. Didalam firman Allah SWT (QS. Al-Baqarah : 286) sebagai berikut :

“Allah tidak akan membebani seseorang (jiwa) kecuali sesuai dengan kemampuannya”. (QS. Al-Baqarah : 286).

Didalam kenyataan objektif memberi gambaran bahwa Alqur'an yang bersifat universal yang berpijak pada kesamaan yang dimiliki oleh semua manusia dan ada pula yang parsial dan kondisional akibat perbedaan manusiawi atau tempat dan waktu.

Paling tidak ada lima karakteristik yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW dalam melakukan aktivitas bisnisnya: jujur, ikhlas, profesional, silaturahmi, dan murah hati (T Gunara, 2006). Akomodatif dan mempunyai *human relation* yang baik dikenal dengan sifat yang baik atau disebut silaturahmi. Silaturahmi adalah formula untuk menjaga hubungan baik dengan sesama manusia, lingkungan, makhluk hidup yang lain, dan tentu saja dengan Tuhan. Dengan silaturahmi, kita melakukan suatu hubungan atas dasar kasih sayang, yakni sebagai kunci dalam melakukan usaha dan sarana untuk menuju sumber daya yang tidak terbatas (Purwanto, 2009). Silaturahmi merupakan bentuk akhlak sebagaimana yang terkandung dalam firman Allah SWT :

“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan istrinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan

silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.”(QS. An-nisa:1).

Dengan silaturahmi kita dapat membangun *networking* yang tidak terbatas. Silaturahmi memiliki arti dan pengertian yang jauh lebih dalam daripada hanya sebatas hubungan bisnis. Silaturahmi, sebuah sikap dalam menjalin hubungan dengan siapapun atas dasar sifat jujur, niat yang ikhlas, dan kualitas sumber daya manusia yang andal atau profesional.

Para peneliti mengemukakan bahwa spiritualitas merupakan keterkaitan dengan diri sendiri, orang lain dan kekuatan yang lebih tinggi yakni Tuhan Yang Maha Esa. Dengan demikian apa yang dilakukan oleh seseorang harus bermakna dan bermanfaat bagi individu, organisasi, komunitas dan umat manusia secara universal. Jurkiewicz, C. L., & Giacalone (2004), mengemukakan bahwa nilai-nilai spiritual merupakan unsur-unsur penting untuk mengembangkan inovasi dalam berprestasi dan tumbuh. Spiritualitas membantu menanamkan nilai dan membangun budaya dalam suatu organisasi. Nilai spiritual melampaui pengetahuan dan keterampilan.

Text Islam datang untuk membawa manusia meraih kebahagiaan lahir batin, dunia akhirat (QS.Al-Baqarah :201; Al-Qasas:77) dan menjadi rahmat (kesejahteraan) bagi seluruh sekalian alam (QS.Al-Anbiya:107). Menjadikan ajaran Islam eternal, rahmat, kebahagiaan universal, dunia akhirat, agama fitrah, memiliki daya adaptif yang tinggi, sehingga disamping reformulasi-reformasi pemahaman terhadap text juga harus didukung pengkajian konteks, agar segala

aktivitas manusia itu lebih bermutu, efektif dan efisien serta bersifat sosiologis.

Kerangka seperti tersebut sesuai dengan (QS. Al-Isra :84) sebagai berikut :

“Katakanlah (Muhammad), setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing (profesionalismenya). Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.” (QS. Al-Isra :84).

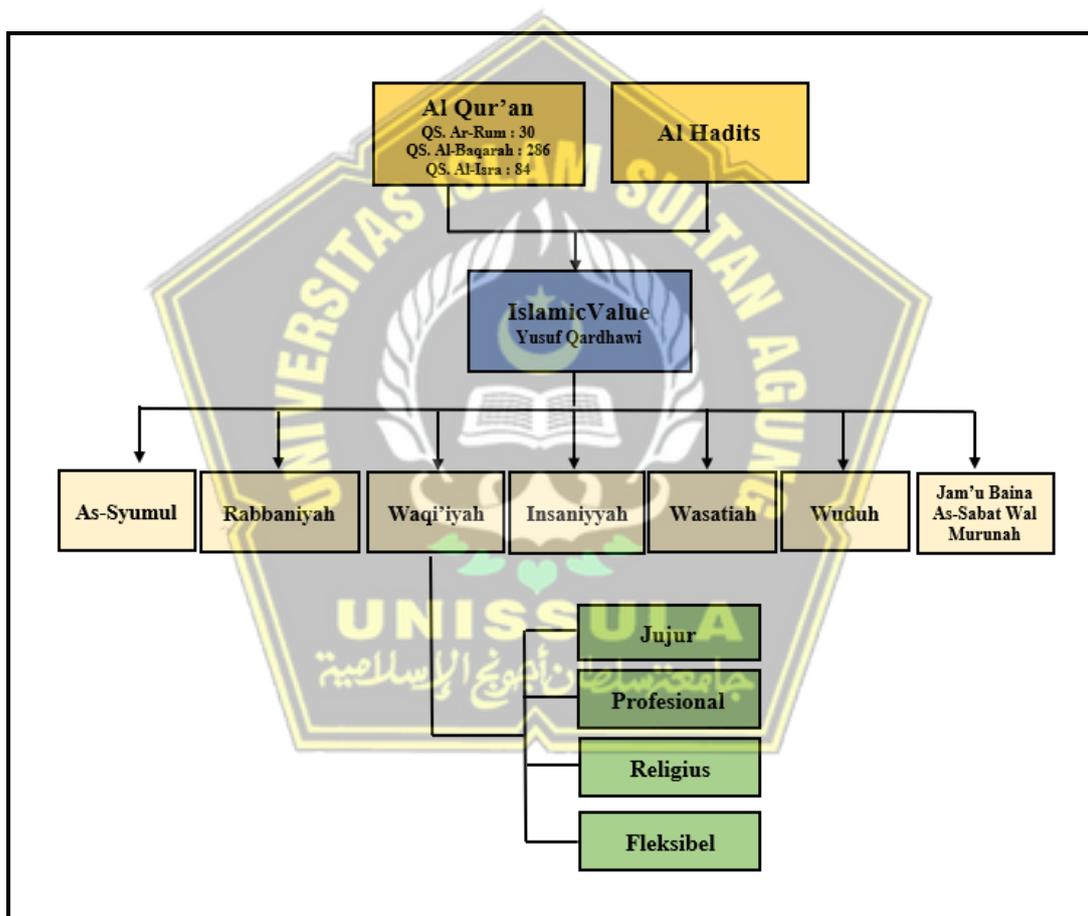
Pada implementasinya didukung keeternalan dan keuniversalan serta kesejahteraan ajaran Islam agar dapat diterima setiap manusia dengan kesadaran perwujudan ketakwaan, maka harus berpandangan bahwa Islam itu mempunyai karakteristik yang fleksibel (Maragustam, 1999).

Sula (2006) menyatakan bahwa didalam konsep spiritual marketing *waqi'iyah* bukanlah konsep yang eksekutif, fanatis, antimodernitas dan kaku, akan tetapi konsep pemasaran yang fleksibel, sebagaimana keluasaan dan keluwesan syariah yang melandasinya. Fleksibilitas tersebut diartikan dalam bentuk profesionalitas kerja dan profesi. Dalam pemahaman tentang *waqi'iyah* tersebut organisasi dituntut selalu bersikap profesional, istiqomah dan tegar dalam menghadapi persaingan dan dinamika bisnis yang terus berubah. *Waqi'iyah* juga tercermin dari pesan promosi yang dilakukan dengan jujur dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, serta sesuai dengan kondisi faktual produk. Demikian juga dalam penguatan jejaring bisnis haruslah berdasar pada Al Qur'an dan Sunnah memberikan penghormatan kepada akal manusia, pendampingan, tidak menentang fitrah, serta memelihara tuntutan sosial, berdasarkan pada nilai-nilai sosial kemasyarakatan yang menyemangati jiwa Alqur'an dan Sunnah atas prinsip

mendatangkan maslahat dan menjauhkan kemudharatan sehingga penguatan jejaring diletakkan di dalam kerangka sosiologis (Maragustam, 1999).

Berdasarkan uraian diatas tentang *waqi'iyah*, maka dapat disajikan seperti pada gambar 2.3.

Gambar 2.3. Waqi'iyah dan Dimensional



Sumber : Hasil kajian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

2.3. Firm Performance

Pengukuran kinerja secara umum menggunakan profitabilitas, pertumbuhan penjualan, *return of investment* (ROI) dan *return on equity* (ROE). Namun pendekatan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel menggunakan pola

beragam. Mengingat banyaknya penelitian terkait dengan entrepreneurial orientation dengan target usaha kecil atau usaha yang sedang berkembang, dan mengakibatkan kesulitan untuk mendapatkan akses pada perusahaan kecil untuk informasi keuangan, sehingga sebagian besar menggunakan pendekatan berbasis survei untuk mengukur kinerja (Davis et al., 2010).

Provasnek, et al.(2017), menyampaikan bahwa kinerja biasanya dievaluasi berdasarkan hasil pekerjaan dan diukur terhadap faktor standar antara lain : akurasi, kelengkapan, biaya, atau kecepatan. Konsep untuk mengukur kinerja perusahaan beragam, ada beberapa cara untuk fokus tentang perusahaan yang bersangkutan, dan masing-masing memiliki implikasi yang berbeda untuk penilaian kinerja. Munculnya konsep pembangunan berkelanjutan menjadi peluang untuk menilai organisasi sesuai dengan kinerjanya.

Definisi kewirausahaan berkelanjutan fokus pada kegiatan untuk berinovasi pada produk, layanan, atau proses dengan transparan mengelola tanggung jawab ekonomi, ekologi, dan sosial (Miles, L. K., Nind, L. K., & Macrae, 2009; Schaltegger & Wagner, 2011; Patzelt & Shepherd, 2011). Kewirausahaan perusahaan berkelanjutan (Sustainable Corporate Entrepreneurship) berkembang dalam entitas bisnis yang ada, sedangkan kewirausahaan berkelanjutan juga berlaku untuk usaha startup. Penilaian kinerja perusahaan relatif, dan perlu dilihat konteksnya serta dibandingkan dengan perusahaan yang lain.

Kewirausahaan perusahaan (*Coporate Entrepreneurship*) dikenal sebagai praktik yang bermanfaat bagi perusahaan memungkinkan mereka menemukan dan mengejar

kegiatan dan cara baru dalam berbisnis (Kelley, 2006). Kewirausahaan perusahaan mengacu pada proses yang digunakan untuk meningkatkan daya saing dan mengubah perusahaan, pasar mereka, dan industri sebagai peluang untuk menciptakan nilai inovasi dikembangkan dan dieksploitasi (JG Covin, 1999). Kewirausahaan dimaksudkan untuk menjadi kondusif untuk ekspansi oportunistik,antisipasi masalah dan pencapaian tujuan (Lumpkin, G. T., & Dess, 1996). Organisasi wirausaha juga biasanya lebih cenderung ke arah inovasi (Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, 2003) dan pengambilan risiko (Miller, 1983)

Bisnis berkelanjutan bukan hanya sekedar melakukan hal yang biasa, tetapi diperlukan inovasi perubahan yang substantive untuk tetap beraktifitas (Kilbourne, 2010). Hasil dari perubahan yang transformative bisa menjadi kekuatan positif pada pasar global (Varey & McKie, 2010). Hal yang membuat jadi istimewa, fokus pada keberlanjutan akan menjadi strategi pemasaran yang menarik untuk banyak perusahaan global (Gonzales-Padron, 2011; Kotler, 2011; Varadarajan, 2014).

Pimenta, M.L., Silva, A.L. dan Tate (2016), mengemukakan bahwa integrasi lintas fungsi mempunyai konsekuensi pada kinerja organisasi. Mewujudkan integrasi dapat dimotivasi dengan target kinerja organisasi atau motivasi pribadi karyawan. Akibat dari konsekuensi kinerja, maka akan terjadi efisiensi dalam harmonisasi antara permintaan dengan penawaran (Jüttner, U., Christopher, M. and Baker, 2007a; Hilletofth, P., Ericsson, D. and Christopher, 2009); meningkatnya output fungsional (Stank, T., Daugherty, P.T. and Ellinger, 1999a); meningkatnya kinerja organisasi secara utuh (Flint, D.J., Larsson, E. and Gammelgaard, 2008);

integrasi seluruh unsur dalam perusahaan (Daugherty, P.J., Chen, H., Mattioda, D.D., and Grawe, 2009); peningkatan layanan pelanggan (Rinehart, L.M., Cooper, M.B. and Wagenheim, 1989); orientasi pasar (Whybark, 1994); dan integrasi di seluruh rantai pasokan (Gimenez, 2006; Flynn, B.B., Huo, B. and Zhao, 2010).

2.4. Model Teoritikal Dasar

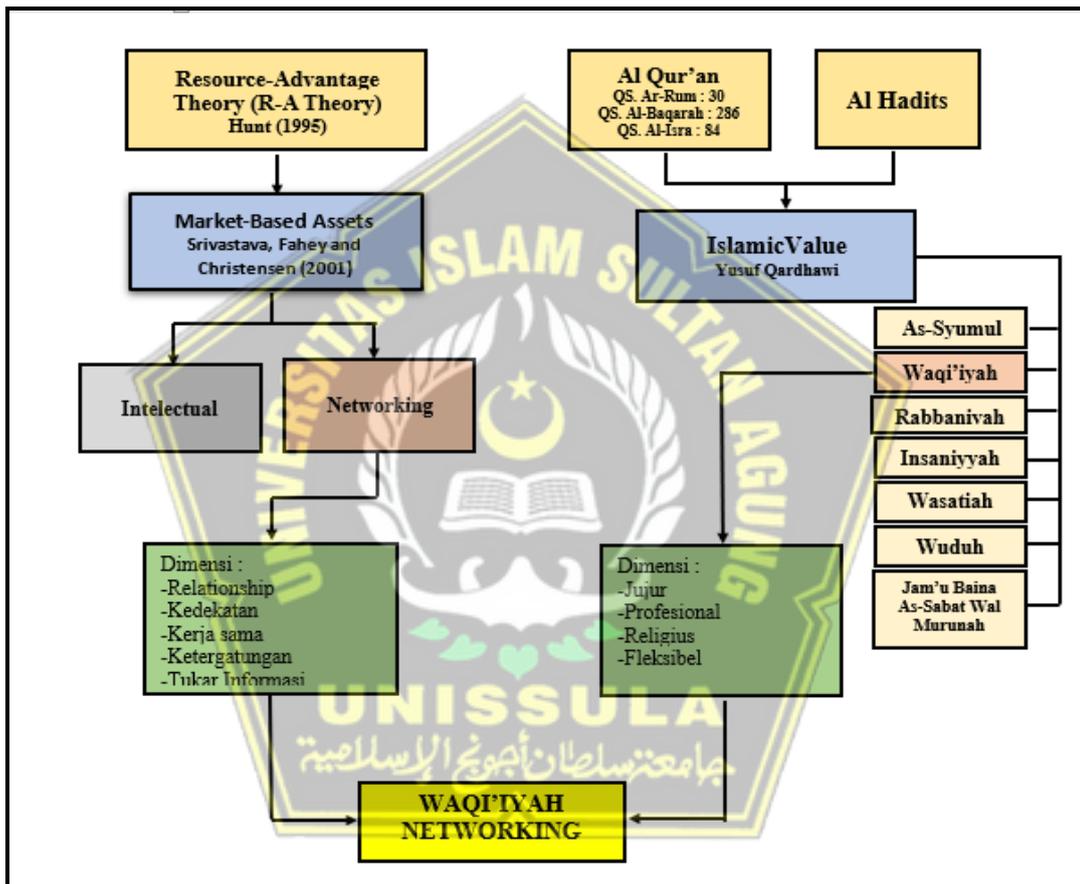
Konsep *networking* merupakan konsep yang diturunkan dari *resource advantage theory* (Hunt, S. D., 1995b) dan *marked based assets* (Srivastava et al., 2001). Pendekatan pada *resource advantage* mengemukakan bahwa keunggulan sumber daya dapat berupa aset dan kapabilitas berbasis pasar melalui proses bisnis yang memberikan nilai unggul dan keuntungan kompetitif. *Networking* merupakan aset berbasis pasar berupa relasional dan merupakan aset organisasi non fisik (*intangible*) atau aset tidak berwujud.

Konsep *waqi'iyah* merupakan konsep *Islamic value* atau nilai-nilai Islam yang bersumber dari Al Qur'an dan Al Hadits dengan mengacu pada QS Ar-Rum ayat 30, QS AL-Baqarah ayat 286 dan QS A-Isra ayat 84. Pada penelitian ini menggunakan pendapat yang disampaikan oleh Yusuf Al-Qardhawi (1989) bahwa konsep *waqi'iyah* merupakan salah satu dari tujuh karakteristik pokok *Islamic value*.

Sintesis *networking* yang diturunkan dari *resource advantage theory* dan *waqi'iyah* dari Al Qur'an serta Al Hadits dengan *Islamic value* menurut Yusuf Al-Qardhawi (1989) melahirkan konsep baru (novelty) ***Waqi'iyah Networking***.

Integrasi *resource advantage theory* dan Al Qur'an/Al Hadits atau Islamic value tersaji seperti pada Gambar 2.4.

Gambar 2.4. Integrasi Resources Advantage Theory dan Waqi'iyah



Sumber : Hasil kajian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Konsep *Waqi'iyah Networking* merupakan bentuk aset jejaring pasar yang profesional, jujur, adaptif (fleksibel) dan menerapkan nilai-nilai religius Islam. Konsep ini disusun berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu *pertama*, pada saat organisasi atau perusahaan memfokuskan *networking* atau relasional dengan pihak eksternal, maka jejaring perlu dikembangkan dan diperkuat dengan kemitraan atau

hubungan yang bernilai dalam menghadapi tantangan teknologi (Demirkan, 2018). *Kedua*, agar jejaring yang dibangun dapat menghasilkan kinerja relasional yang bagus, maka hubungan diperkuat dengan dukungan semua *stakeholder* yang terlibat dalam jaringan. Dukungan tersebut dapat berupa peran optimal dari masing-masing pihak yang terlibat untuk mewujudkan tujuan dibangunnya jejaring. *Ketiga*, didalam menjalankan *networking* dilandasi dengan nilai-nilai religius dengan menerapkan Islamic value *waqi'iyah*. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut diatas, maka menghasilkan konsep baru *Waqi'iyah Networking*, yang merupakan integrasi konsep *networking* dan nilai religius.

Konsep *Waqi'iyah Networking* yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Waqi'iyah Networking* dibangun dari lima dimensi *networking* yaitu meliputi : *relationship*, kedekatan, kerja sama, katertgantungan dan tukar informasi.
2. *Waqi'iyah Networking* dibangun dari empat dimensi nilai-nilai religius *waqi'iyah*, yaitu meliputi : jujur, profesional, religius, dan fleksibel

Dari integrasi ke dua konsep diatas, terbentuk konsep *Waqi'iyah Networking* dengan indikator yang terkandung didalamnya antara lain meliputi :

1. Hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran.
2. Kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional, dan fleksibel.
3. Saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas melalui komunikasi intens.

4. Saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur.

Diharapkan dengan konsep ini, sebuah organisasi dalam pelayanan jasa dapat membangun jejaring dengan mitra strategis atau stake holder lain misal pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pelayanan yang mengedepankan prinsip dan nilai-nilai religius Islam.

Konsep *Waqi'iyah Networking* merupakan wujud dalam menjalankan jejaring dengan menerapkan nilai-nilai Islam. Hal ini sesuai dengan QS. Ar-Rum : 30 :

“Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Islam); (sesuai) fitrah Allah disebabkan Dia telah menciptakan manusia menurut (fitrah) itu. Tidak ada perubahan pada ciptaan Allah. (Itulah) agama yang lurus, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui”. (QS : Ar-Rum: 30).

Networking yang dijalankan dilandasi dengan norma agama juga merupakan wujud dari ketaatan kepada Allah SWT dan Rasulnya yaitu akhlak yang mengedepankan silaturahmi sebagaimana yang terkandung dalam firman Allah QS. Annisa : 1.

“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan istrinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.”(QS. An-nisa:1).

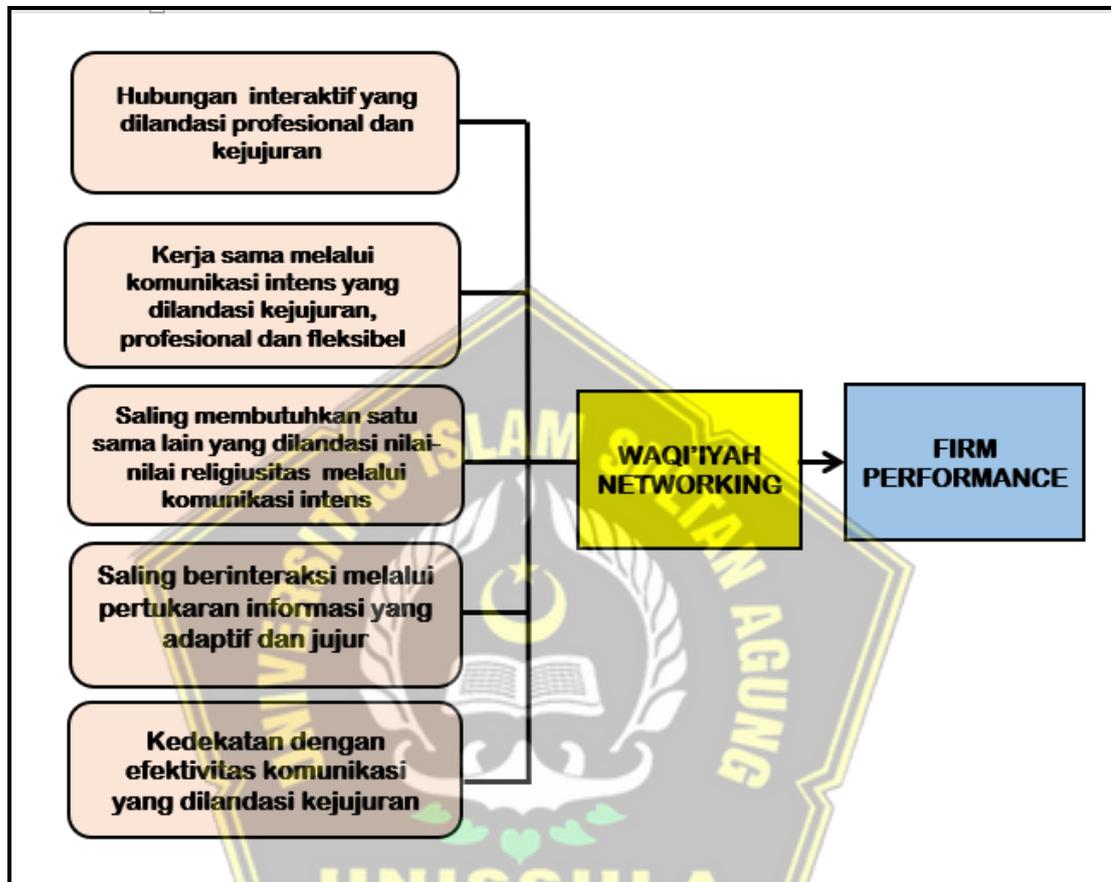
Peran organisasi selaku stakeholder dalam *networking* menjalankan ketentuan yang telah disepakati dalam menerapkan nilai-nilai Islam diyakini dapat meningkatkan marketing performance. Suatu organisasi yang terlibat dalam *networking* dengan mitra yang lain, tentunya harus mematuhi semua ketentuan yang telah disepakati dalam menjalankannya, agar *networking* yang dibangun dapat mewujudkan tujuannya. Disamping semua stakeholder organisasi mematuhi semua kesepakatan dalam *networking*, semua organisasi dalam jejaring juga harus mematuhi terhadap ketentuan-ketentuan nilai-nilai religius Islam yang terkandung dalam Al Qur'an dan Hadits.

Berdasarkan kajian teoritik seperti yang dijelaskan tersebut diatas diajukan proposisi 1 konsep *Waqi'iyah Networking* seperti tersaji pada Gambar 2.5. sebagai berikut :

Proposisi 1

*Waqi'iyah networking merupakan kemampuan jejaring dari perusahaan dalam membangun hubungan interaktif dan kerja sama dengan pihak lain berbasis nilai-nilai religiusitas yang menjadi dorongan utama dalam mencapai kinerja. Kemampuan *Waqi'iyah Networking* ini berpotensi meningkatkan firm performance.*

Gambar 2.5. Proposisi 1 Waqi'iyah Networking



Sumber : Hasil kajian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

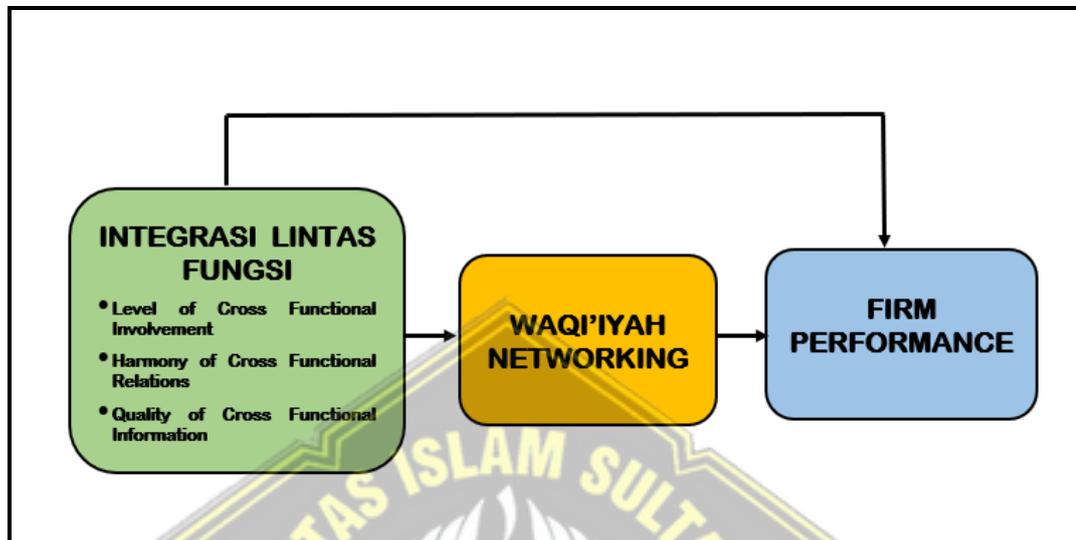
Anteseden dari *marketing performance* adalah integrasi lintas fungsi. Didalam integrasi lintas fungsi atau koordinasi antar fungsi dalam suatu organisasi merupakan upaya kolaborasi atau kerja sama antar fungsi dalam rangka mencapai kinerja yang superior. Integrasi lintas fungsi dengan dimensi *level of cross functional involvement*, *quality of cross functional information*, dan *harmony of cross functional relations* terbukti mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Song et al., 2000).

Perusahaan didalam usaha mencapai tujuan perlu berinvestasi pada *networking* baik dengan mitra eksternal ataupun secara integrasi lintas fungsi internal, oleh karena itu *networking* menjadi penting dalam upaya untuk mencapai tujuan (Melander, 2018). Integrasi lintas fungsi merupakan komponen tindakan marketing strategy yang berpengaruh paling sering pada *networking* baik disengaja ataupun tidak (Menon et al., 1999; Johanson & Vahlne, 2011). Selanjutnya menurut hasil studi Ashraf et al.(2015) menyatakan bahwa *networking* memediasi pengaruh positif antara integrasi lintas fungsi dengan *firm performance*. Variabel mediasi dalam studi ini adalah *waqi'iyah networking*, sehingga dapat diajukan proposisi 2 integrasi lintas fungsi seperti tersaji pada Gambar 2.6. sebagai berikut :

Proposisi 2

Integrasi lintas fungsi merupakan intensitas hubungan antara fungsi-fungsi internal didalam organisasi yang keberadaannya tidak hanya memperkuat waqi'iyah networking tetapi juga memperkuat firm performance. Waqi'iyah networking berperan sebagai mediator penting dalam hubungan integrasi lintas fungsi dengan firm performance.

Gambar 2.6. Proposisi 2 Integrasi Lintas Fungsi

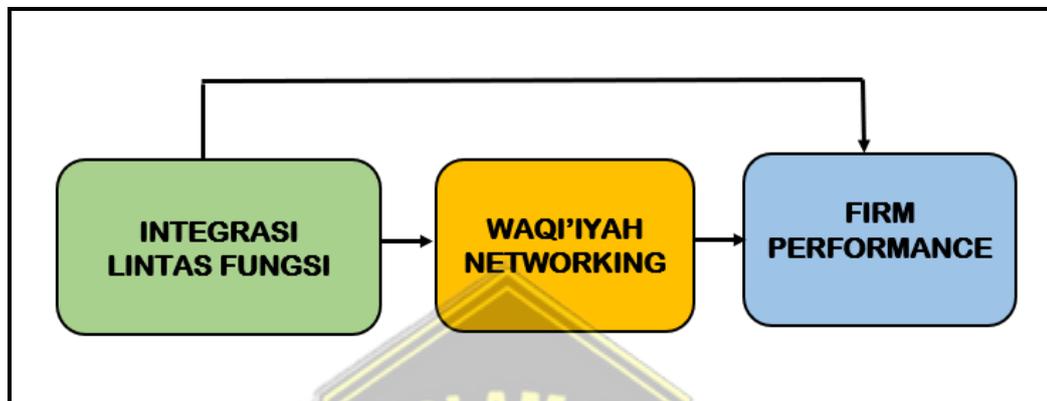


Sumber : Hasil kajian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Gambar 2.7. menunjukkan bahwa integrasi lintas fungsi yang intensif, komprehensif dan sistemik dalam organisasi akan menghasilkan *waqi'iyah networking*. *Waqi'iyah networking* yang dimiliki organisasi akan memicu *firm performance*.

Berdasarkan integrasi proposisi 1 tentang *waqi'iyah networking* dan proposisi 2 tentang integrasi lintas fungsi, menghasilkan Model Teoretikal Dasar (*Grand Theory Model*) seperti tersaji pada Gambar 2.7. Model Teoretikal Dasar menunjukkan bahwa *firm performance* yang baik diwujudkan melalui *waqi'iyah networking* yang dibangun berdasarkan integrasi lintas fungsi.

**Gambar 2.7. Model Teoretikal Dasar
Waqi'iyah Networking**



Sumber : Hasil kajian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

2.5. Model Empirik Penelitian

2.5.1. Marketing Performance

Marketing performance merupakan unsur untuk pengukuran *firm performance*, kinerja keuangan dan kinerja sumber daya manusia. Ferdinand (2000), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (volume penjualan), pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan serta kinerja keuangan. Kinerja pemasaran digunakan untuk mengukur tingkat kinerja bisnis termasuk omset penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan (Voss, G.B. and Voss, 2000). Dalam penelitiannya Gama (2011) menambahkan lima dimensi kinerja pemasaran baru antara lain : budaya pemasaran, kemampuan pemasaran, proses pemasaran, kinerja pasar dan kinerja keuangan. Elemen penting pemasaran dalam pengukuran kinerja, mengacu pada alat-alat yang digunakan dalam proses kinerja pemasaran. Adapun alat-alat dimaksud yang paling populer adalah meliputi : indikator

kinerja pemasaran, dasbor pemasaran dan sistem manajemen kinerja pemasaran (Mone, S.D., Pop, M.D. and Paina, 2013).

Kinerja usaha kecil menengah (UKM) merupakan konstruk yang memiliki berbagai definisi dalam literatur. Sebagian besar mendefinisikan kinerja UKM berdasarkan hasil signifikan perusahaan pada pertumbuhan penjualan, efisiensi investasi, akuisisi pelanggan, peningkatan pangsa pasar dan pengembalian, yang dapat diidentifikasi sebagai rangkaian tindakan kompleks yang mengintegrasikan keterampilan dan pengetahuan (Hoque, A. S. M. M., & Awang, 2019). Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald (2012), menyatakan bahwa kinerja UKM merupakan keuntungan suatu perusahaan dalam melaksanakan dan mengidentifikasi kemampuan untuk mencapai keinginan pemangku kepentingan perusahaan. Kinerja UKM dalam hal hasil kegiatan manajemen yang konstruktif terdiri dari efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan pertumbuhan.

Fatoki (2019) dan Mojekeh, M. O., Nwokolie, C. E. (2018) telah menjelaskan lebih lanjut bahwa kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator keuangan dan non-keuangan. Fatoki (2019) mengidentifikasi ukuran keuangan dengan profitabilitas, omset atau penjualan, indikator nilai pasar, dan non finansial ukuran kinerja dalam hal kepuasan pemilik dan karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja lingkungan sosial. Terdapat empat ukuran kinerja dari aspek non keuangan yang perlu mendapat perhatian, yaitu antara lain kualitas pelayanan, misal Parasuraman et al., (1985), kepuasan pelanggan, misal Lamberti, Lucio, dan Noci, 2010); loyalitas pelanggan, misal Soliman, 2011) dan ekuitas merek, misal

Frose'n et al., (2013). Mojekeh, M. O., Nwokolie, C. E. (2018) telah mengidentifikasi laba atas aset (ROA), laba atas investasi (ROI), laba atas ekuitas (ROE), penjualan pangsa pasar pertumbuhan, dan profitabilitas sebagai ukuran kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan, komitmen pekerja, kemampuan inovasi, peningkatan proses bisnis internal, dan efektivitas pemberian layanan sebagai ukuran kinerja non-keuangan. Fard, M. H. & Amiri (2018) juga mengidentifikasi kinerja UKM dalam hal kinerja produksi, kinerja pasar, dan kinerja Inovatif.

Kinerja bisa digambarkan sebagai hasil yang dicapai dalam memenuhi tujuan internal dan eksternal dari sebuah perusahaan (Lin & Huang, 2013). Penelitian menunjukkan bahwa profitabilitas sebagai ukuran akuntansi, penjualan sebagai ukuran akhir pasar produk dan kepuasan pelanggan dengan pengukuran berbasis pelanggan (Afriyie et al., 2018). Meutia & Ismail (2012) menyarankan agar keuntungan pelanggan, penjualan dan pertumbuhan adalah ruang lingkup untuk mengukur kinerja pemasaran.

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan lima bidang yang berbeda, yaitu antara lain kinerja pada level pasar (pelanggan), kinerja keuangan, kinerja produk, kinerja teknis dan kinerja waktu memasuki pasar. Kinerja level pasar (pelanggan) mencakup pencapaian tujuan volume penjualan atau layanan, pencapaian sasaran pendapatan, pencapaian pertumbuhan penjualan atau layanan dan pencapaian tujuan pangsa pasar. Adapun kinerja finansial mencakup return on investment (ROI), internal rate of return (IRR), pencapaian

tujuan profitabilitas, pencapaian profit margin, dan biaya pengembangan (Healy et al., 2014). Dari hasil penelitian Merrilees et al., (2011), *marketing performance* merupakan prestasi perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, pertumbuhan penjualan atau layanan, peningkatan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. *State of the art marketing performance* seperti disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1.
State of The Art Marketing Performance

Peneliti	Temuan
Fatoki (2019)	Kinerja pemasaran dengan mengidentifikasi ukuran keuangan yakni, profitabilitas, omset atau penjualan, indikator nilai pasar, dan ukuran kinerja non finansial dalam hal kepuasan pemilik dan karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja lingkungan sosial.
Healy et al., (2014)	Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan lima bidang yang berbeda, yaitu antara lain kinerja pada level pasar (pelanggan), kinerja keuangan, kinerja produk, kinerja teknis dan kinerja waktu memasuki pasar.
Lin & Huang (2013)	Kinerja bisa digambarkan sebagai hasil yang dicapai dalam memenuhi tujuan internal dan eksternal dari sebuah perusahaan.
Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald (2012)	Kinerja usaha kecil menengah (UKM) merupakan keuntungan suatu perusahaan dalam melaksanakan dan mengidentifikasi kemampuan untuk mencapai keinginan pemangku kepentingan perusahaan. Kinerja UKM dalam hal hasil kegiatan manajemen yang konstruktif terdiri dari efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan pertumbuhan
Merrilees et al., (2011)	Marketing performance merupakan prestasi perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, peningkatan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada.
Gama (2011)	Kinerja pemasaran terdapat tambahan lima dimensi baru antara lain : budaya pemasaran, kemampuan pemasaran, proses

Peneliti	Temuan
Voss, G.B. and Voss (2000)	pemasaran, kinerja pasar dan kinerja keuangan. Kinerja pemasaran digunakan untuk mengukur tingkat kinerja bisnis termasuk omset penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan.
Morgan dan Hunt (1999)	Kinerja pemasaran merupakan hasil dari identifikasi sumber keunggulan mengenai, (1) sumber daya perusahaan dan kemampuan akuisisi, implementasi, dan pengembangan; (2) evaluasi posisi keunggulan yang timbul dari merancang dan menerapkan strategi pemasaran; dan (3) hasil keuangan dan non-keuangan sebagai konsekuensi dari sumber dan posisi di atas.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Berdasarkan hasil penelitian para ahli seperti diatas, maka pada penelitian ini *marketing performance* didefinisikan sebagai kinerja pemasaran yang diidentifikasi dengan ukuran keuangan yang merupakan bagian kinerja perusahaan, prestasi perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, dan tingkat kinerja bisnis.

2.5.2. Integrasi Lintas Fungsi

Frankel & Mollenkopf (2015), mengemukakan bahwa integrasi merupakan suatu fenomena yang dipelajari pada berbagai konteks industri dengan tingkat hirarki yang berbeda didalam suatu organisasi. Hasil penelitian sebelumnya ditemukan bahwa integrasi yang terjadi tersebut bersifat internal dan eksternal (Droge, C., Jayaram, J. and Vickery, 2004; Pagell, 2004; Koufteros, X., Vonderembse, M. and Jayaram, 2005). Integrasi internal ruang lingkupnya berdasarkan pada integrasi lintas fungsi dan berkaitan dengan kolaborasi dan interaksi antara fungsi dalam suatu organisasi (Kahn, 1996; Pagell, 2004;

Oliveira, E.A.D., Pimenta, M.L., Hilletoft & D, 2016). Adapun integrasi eksternal berdasarkan pada interaksi dan kolaborasi antara organisasi dalam rantai pasokan (Koufteros, X., Vonderembse, M. and Jayaram, 2005 ; Jüttner, U., Christopher, M. and Baker, 2007; Swink, M., Narasimhan, R. and Wang, 2007).

Yuen, K.F. and Thai (2017), mengemukakan bahwa integrasi lintas fungsi secara tidak langsung berpotensi meningkatkan kinerja operasional yaitu menghasilkan integrasi eksternal dalam rantai pasokan layanan. Kemampuan integrasi lintas fungsi organisasi menumbuhkan daya saing dengan layanan lebih baik kepada pelanggan dan fokus pada kegiatan yang dapat menambah nilai (Seno, J.P., Pimenta, M.L., Hilletoft, P. and Eriksson, 2019), yang dapat memastikan, antara lain, sinkronisasi penawaran dengan permintaan pasar (Ellinger, 2000; Hilletoft, P., Ericsson, D. and Christopher, 2009). Tingkat integrasi lintas fungsi sesuai dengan intensitas hubungan antar fungsi, dan apabila tingkat integrasi tinggi maka capaian kinerja akan lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat integrasi organisasi yang masih kurang (Pimenta, M.L., Silva, A.L. and Tate, 2016 dan Stank, T., Daugherty, P.T. and Ellinger, 1999).

Ferreira et al (2019), mengemukakan bahwa integrasi lintas fungsional didefinisikan sebagai intensitas hubungan antara fungsi-fungsi internal didalam organisasi yang keberadaannya saling memperkuat yang diukur dengan faktor secara formal dan informal serta tidak adanya konflik yang terjadi. Tingkat integrasi yang tinggi dapat memberikan dampak positif, seperti adanya keselarasan yang lebih baik dari sumber daya perusahaan, orientasi peningkatan

pasar dan competitive advantage. Gimenez (2006), mengemukakan bahwa untuk mencapai tingkat integrasi yang tinggi, aktifitas penting yang perlu dilakukan adalah dengan meningkatkan proses rantai pasokan. Disamping itu Pimenta, M.L., Silva, A.L. and Tate (2016), juga menyampaikan bahwa organisasi untuk mencapai tingkat integrasi yang tinggi dituntut untuk meningkatkan efisiensi fungsional. Konsekuensi dari adanya integrasi lintas fungsi dapat mengurangi konflik antar karyawan, sehingga apabila tingkat integrasi mencapai level yang tinggi, maka tingkat kesulitan yang terjadi pada karyawan akan semakin rendah (Ferreira et al., 2019).

Didalam mengatasi hambatan dan konflik antara fungsi, integrasi lintas fungsi sangat diperhatikan. Menurut definisi Troy et al (2008), integrasi lintas fungsi mengacu pada berbagi informasi, komunikasi, dan tingkat partisipasi bagian penelitian dan pengembangan, pemasaran dan manufaktur dalam proses pengembangan produk, produksi dan komersialisasi dan sebagainya, milik konsep di tingkat tim. Terdapat penelitian tentang kerja sama lintas fungsi tim pengembangan produk baru sebagian besar berkembang di sekitar perspektif informasi teori pemrosesan dan teori ketergantungan sumber daya.

Integrasi lintas fungsi setiap bagian dalam struktur mekanisme organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang relatif formal, program yang relatif terkonsentrasi dan struktur fungsional, budaya perusahaan yang berorientasi efisiensi, proses operasi sangat khusus, keterampilan manufaktur dan penjualan yang kuat, dan relatif homogen, lebih senior, dan basis sumber daya manusia yang

berpengalaman. Ketika membangun tim lintas fungsional dalam mekanisme organisasi, struktur organisasi adalah hirarki yang berbeda dan secara ketat mengikuti rantai komando terpadu, yang menyebabkan bahwa berbagi informasi di antara anggota tim pengembangan produk baru dari berbagai bagian fungsional dibatasi oleh saluran komunikasi vertikal, dan rendahnya efisiensi transfer informasi, oleh karena itu sulit untuk membentuk integrasi yang efektif (Bai et al., 2017).

Integrasi lintas fungsi atau kerja sama lintas fungsi merupakan unsur yang sangat diperlukan untuk kelangsungan organisasi yang sadar ingin memenangkan kompetisi dengan cara memerankan fungsi-fungsi secara optimal yang ada dalam perusahaan secara cermat. Integrasi lintas fungsi mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Song et al., 2000). Studi Song et al., (2000), mengemukakan bahwa indikasi integrasi lintas fungsi, meliputi: (1) Tingkat Keterlibatan lintas fungsi (*Level of cross functional involvement*) berkaitan dengan derajat koordinasi pada tingkat pemasaran, Research & development, produksi dan keuangan yang menganalisis peluang pasar serta potensi pelanggan yang potensial; (2) Kualitas informasi lintas fungsi (*Quality of cross functional information*) berkaitan dengan ketepatan waktu dan ketepatan informasi pada masing-masing bagian pemasaran Research & development, produksi dan keuangan; (3) Harmoni hubungan lintas fungsi (*Harmony of cross functional relations*) berkaitan dengan derajat koordinasi pada aspek komunikasi, interaksi dan kerja

sama pada pemasar, *Research & development*, produksi dan keuangan yang bertanggung jawab dan terjadi kepuasan dalam berinteraksi.

A. Level of Cross Functional Involvement

Pateli & Lioukas (2019) dalam penelitiannya telah memberikan pemahaman yang dominan tentang peran integrasi lintas fungsi dalam memperoleh pengetahuan eksternal dan mengubahnya menjadi gagasan untuk melakukan inovasi. Disamping itu, memberikan bukti yang positif dan signifikan pada tahap awal keterlibatan fungsional tentang hubungan transfer pengetahuan eksternal dengan kinerja inovasi. Interaksi lintas fungsi antara unit yang terlibat dalam pembuatan konsep, penelitian dan pengembangan, desain dan pengujian dapat menghasilkan kekuatan sinergis bagi perusahaan.

Keterlibatan berbagai macam spesialisasi secara intens dan merata pada awal proses inovasi dapat memicu perbaikan yang meningkat dan konsekuensinya spesifikasi produk/layanan inovatif akan lebih baik dan menyerap pengetahuan yang diperoleh dari sumber inovasi secara terbuka. Dengan demikian keterlibatan fungsional dalam inisiatif inovasi terbuka merupakan suatu proses yang memungkinkan perusahaan dapat melakukan penafsiran, evaluasi, menyebarluaskan dan menerapkan pengetahuan baru (Pateli & Lioukas, 2019). Keterlibatan lintas fungsi merupakan tingkat keterlibatan koordinasi antara pemasar, penelitian dan pengembangan, dan proses atau aktivitas dalam menganalisis peluang pasar, mengunjungi pelanggan potensial, dan menetapkan arah komersial pengembangan produk baru (Song et al., 2000).

Hasil penelitian oleh Knoop (1995), menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak berkorelasi dengan kepuasan kerja secara menyeluruh dan ternyata keterlibatan kerja hanya berkorelasi dengan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap kesempatan promosi. Derajat keterkaitan antara kepuasan kerja baik secara menyeluruh maupun pada setiap aspek dengan komitmen organisasi ternyata cukup tinggi. Demikian juga untuk keterlibatan kerja dengan komitmen memiliki keterkaitan yang cukup tinggi.

Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka (Brown, S. P.; Leigh, T, 1996). Khan (2011), menyatakan bahwa pemahaman paling praktis dari keterlibatan kerja sebagai hubungan antar individu dalam melakukan aktivitas untuk mencapai kinerja. Tingkat keterlibatan kerja ini dapat dipengaruhi oleh kepribadian individu dan variabel situasi seperti komitmen pegawai terhadap organisasi (Rabinowitz, S., & Hall, 1977). Konsep keterlibatan diperkenalkan oleh sosiopsikologis (W. A. Kahn, 1990), hal serupa dikemukakan oleh Kumar & Pansari (2014), yang meneliti keterlibatan dan menghasilkan cetak biru untuk meningkatkan pelayanan perusahaan, kepuasan pelanggan dan yang dihasilkan kinerja perusahaan.

Kumar dan Pansari (2015) mengembangkan kerangka kerja untuk keterlibatan dengan fokus membahas definisi konstruksi keterlibatan pelanggan dan keterlibatan karyawan. Kedua keterlibatan positif mempengaruhi kinerja

perusahaan, namun pengaruh keterlibatan pelanggan lebih tinggi dibanding keterlibatan karyawan. Perusahaan dalam membangun target kinerja perlu berinvestasi pada jejaring baik dengan mitra eksternal dalam jaringan, ataupun secara integrasi lintas fungsi internal, oleh karena itu jaringan menjadi penting dalam upaya untuk mencapai tujuan (Melander, 2018).

State of the art *Level of Cross Functional Involvement* dan *Waqi'iyah Networking* disajikan seperti pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2.
State of The Art Level of Cross Functional Involvement

Peneliti	Temuan
Pateli & Lioukas (2019)	Memberikan pemahaman yang dominan tentang peran integrasi lintas fungsi dalam memperoleh pengetahuan eksternal dan mengubahnya menjadi inovasi. Disamping itu, memberikan bukti yang positif dan signifikan pada tahap awal keterlibatan fungsional tentang hubungan transfer pengetahuan eksternal dengan kinerja inovasi.
Melander (2018)	Perusahaan dalam membangun target kinerja perlu berinvestasi pada jejaring baik dengan mitra eksternal dalam jaringan, ataupun secara integrasi lintas fungsi internal, oleh karena itu jaringan menjadi penting dalam upaya untuk mencapai tujuan
Khan (2011)	Pemahaman paling praktis dari keterlibatan kerja sebagai hubungan peran individu dalam pekerjaannya dengan kinerja.
(Song et al., 2000)	Keterlibatan lintas fungsi merupakan tingkat keterlibatan koordinasi antara pemasar, penelitian dan pengembangan, dan proses atau aktivitas dalam menganalisis peluang pasar, mengunjungi pelanggan potensial, dan menetapkan arah komersial pengembangan produk baru.
Rabinowitz, S., & Hall, 1977	Tingkat keterlibatan kerja ini dapat dipengaruhi oleh kepribadian individu dan variabel situasi seperti komitmen pegawai terhadap organisasi

Peneliti	Temuan
Brown, S, P.; Leigh, T, (1996)	Peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka.
Knoop (1995)	Keterlibatan kerja tidak berkorelasi dengan kepuasan kerja secara menyeluruh dan ternyata keterlibatan kerja hanya berkorelasi dengan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap kesempatan promosi

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Waqi'iyah Networking merupakan aset jejaring pasar yang profesional, jujur, adaptif (fleksibel) dalam menerapkan nilai-nilai religius Islam. Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan jika keterlibatan dihubungkan dengan *waqi'iyah networking*, perusahaan yang memiliki keterlibatan inovasi untuk analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, individu dalam interaksi dengan pelanggan potensial, dan kontribusi aktif untuk mengembangkan layanan baru diharapkan mampu meningkatkan pengaruh pada hubungan interaktif dan kerja sama yang berprinsip pada kejujuran, profesional dan fleksibel. Disamping itu juga diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai religiusitas dengan disertai pertukaran informasi yang jujur dan adaptif.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *level of cross functional involvement* mempunyai pengaruh pada *waqi'iyah networking*. Hal ini dapat dimaknai semakin tinggi *level of cross functional involvement*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat. Atas dasar hal tersebut, hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₁ : Ada pengaruh positif antara level of cross functional involvement terhadap waqi'iyah networking.

B. Harmony of Cross Functional Relationship

Tujuan dari harmoni lintas fungsi merupakan penyelarasan pada tingkat komunikasi, interaksi, dan kolaborasi di antara bidang-bidang dan rasa tanggung jawab umum mereka dan kepuasan dengan hubungan relasional (Song et al., 2000). Dengan demikian tingkat keterlibatan karyawan dan eksekutif untuk memahami, mendukung, dan menjalankan inisiatif strategis dan komitmen organisasi diwujudkan dalam kesesuaian perilaku pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja (Volk & Zerfass, 2018).

Harmoni dan konflik adalah dua sisi dari mata uang yang sama (Leung, K. and Brew, 2009; Hahn, T. and Nykvist 2017). Dua konsep yang terkait erat dengan keharmonisan organisasi adalah soliditas kelompok (Asamoah, B. and Grobbelaar, 2017) dan konflik hubungan (Chen, M.H., Chang, Y.Y. and Chang, 2017; Jehn, K.A., Rispens, S. and Thatcher, 2010). Soliditas kelompok berhubungan positif dengan kinerja kelompok secara keseluruhan (Liu, D., Chen, X.P. and Holley, 2017). Tentang kualitas hubungan kelompok, yang pertama adalah tentang keterikatan sosial anggota dengan kelompok, kemudian harmoni organisasi yang mengampu perasaan relasional, keselarasan dan konflik. Kondisi yang sudah mapan yang diselaraskan dengan fungsi-fungsi yang lain dalam harmoni organisasi terdapat konflik hubungan yang berdampak negatif.

Tekleab, A.G., Karaca, A., Quigley, N.R. and Tsang (2016), menyatakan bahwa keharmonisan organisasi merupakan efek positif dari bekerja dalam kelompok dan menghindari konflik langsung antara anggota dan antara unit fungsional organisasi. Perusahaan yang menunjukkan keharmonisan organisasi ada kecenderungan mengungguli kompetitor. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki orientasi pelanggan dan penyelarasan tujuan antar unit-unit fungsional yang berdampak pada respon efisiensi pasar (Le Meunier-FitzHugh, K. dan Le Meunier-FitzHugh, 2017). Dengan demikian, organisasi yang harmonis akan terwujud apabila manajemen senior menciptakan harmonisasi budaya internal, kerjasama dan tujuan unit fungsional sehingga kegiatan yang dilakukan merupakan perwujudan menuju satu tujuan.

Hasil penelitian Chang et al (2019), memiliki implikasi penting bagi para praktisi yakni pada organisasi yang menerapkan system perusahaan, berdasarkan literatur telah mempromosikan pentingnya keselarasan atau harmonisasi tujuan yang menyeluruh untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Adapun fokus utamanya adalah pada tujuan utama dari tim integrasi. Disamping itu komitmen anggota tim integrasi juga berperan penting dalam menetapkan tujuan aktifitas organisasi.

Harmoni lintas fungsi berkaitan dengan derajat koordinasi pada aspek komunikasi, interaksi dan kerja sama pada pemasar, *Research & Development*, produksi dan keuangan yang bertanggung jawab dan terjadi kepuasan dalam berinteraksi. Dalam setiap organisasi, baik pada perusahaan yang memproduksi

barang maupun yang memberikan layanan, koordinasi diantara para pegawai membantu organisasi untuk mencapai kinerja tinggi. Melalui koordinasi, permasalahan dapat diselesaikan di tempat secara kolaboratif dan tepat waktu, tanpa harus tergantung pada hirarki.

Koordinasi antar fungsi berperan penting dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Penyebaran informasi dan pengembangan pengetahuan yang tercipta melalui koordinasi menjadi keharusan untuk mampu bertahan dan bersaing. Koordinasi antar fungsi berperan penting dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang sustainable competitive advantage. Penyebaran informasi dan pengembangan pengetahuan yang tercipta melalui koordinasi menjadi keharusan untuk mampu bertahan dan bersaing. Koordinasi antar fungsi menjadi penting mengingat pengetahuan merupakan realitas yang senantiasa berubah. Untuk memperbarui pengetahuan, diperlukan aktivitas untuk saling membagi informasi, interaksi dengan lingkungan, dan menyesuaikan sistem kepercayaan. Pengetahuan yang dibagi dan pembelajaran yang terjadi terkait dengan koordinasi antarfungsi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Khan et al (2018), mengemukakan bahwa untuk mengembangkan pemahaman tentang kebersamaan, berkontribusi pada harmonisasi organisasi yang menghasilkan orientasi pasar dan kinerja organisasi. Demikian juga ditemukan bahwa hubungan antara berbagai dimensi orientasi pasar dan kinerja organisasi lebih kuat ketika dimediasi oleh kebersamaan dan harmonisasi organisasi.

Ditemukan juga bahwa menjaga harmonisasi hubungan di antara para pemangku kepentingan utama dalam suatu organisasi dianggap kondusif dan sebagai langkah awal dalam mendorong dan membangun lingkungan yang menyenangkan yang memelihara perasaan sesama di antara karyawan. Studi Heidenreich et al., (2016) juga mengemukakan bahwa mempertahankan harmoni dan komitmen internal dapat memperkuat ikatan sosial dan dapat mengintensifkan hubungan antara anggota jejaring, yang pada akhirnya kinerja relasional akan meningkatkan retensi jaringan.

State of the art dari beberapa penelitian empirik yang berkaitan dengan hubungan antara *Harmony of Cross Functional Relations* dan *waqi'iyah networking* disajikan seperti pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3.
State of The Art Harmony of Cross Functional Relations

Peneliti	Temuan
Chang et al (2019)	Memiliki implikasi penting bagi para praktisi yakni pada organisasi yang menerapkan sistem perusahaan, berdasarkan literatur telah mempromosikan pentingnya keselarasan atau harmonisasi tujuan yang menyeluruh untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.
Khan et al (2018)	Mengembangkan pemahaman tentang kebersamaan, berkontribusi pada harmonisasi organisasi yang menghasilkan orientasi pasar dan kinerja organisasi.
Volk & Zerfass (2018).	Harmoni lintas fungsi merupakan penyalarsan visi, tujuan dan strategi organisasi dengan lingkungan eksternal, yakni fleksibilitas organisasi, kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan. Dengan demikian tingkat keterlibatan karyawan dan eksekutif untuk memahami, mendukung, dan menjalankan inisiatif strategis dan komitmen organisasi diwujudkan dalam kesesuaian perilaku pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja

Peneliti	Temuan
Le Meunier-FitzHugh, K. dan Le Meunier-FitzHugh (2017).	Organisasi dituntut untuk memiliki orientasi pelanggan dan penyelarasan tujuan antar unit-unit fungsional yang berdampak pada respon efisiensi pasar. Dengan demikian, organisasi yang harmonis akan terwujud apabila manajemen senior menciptakan harmonisasi budaya internal, kerjasama dan tujuan unit fungsional sehingga kegiatan yang dilakukan merupakan perwujudan menuju satu tujuan.
Asamoah, B. and Grobbelaar (2017)	Dua konsep yang terkait erat dengan keharmonisan organisasi adalah soliditas kelompok.
Liu, D., Chen, X.P. and Holley (2017)	Soliditas kelompok berhubungan positif dengan kinerja kelompok secara keseluruhan.
Heidenreich et al. (2016)	Mempertahankan harmoni dan komitmen internal dapat memperkuat ikatan sosial dan dapat mengintensifkan hubungan antara anggota jejaring, yang pada akhirnya kinerja relasional akan meningkatkan retensi jaringan.
Tekleab et al., and Tsang (2016)	Keharmonisan organisasi merupakan efek positif dari bekerja dalam kelompok dan menghindari konflik langsung antara anggota dan antara unit fungsional organisasi. Perusahaan yang menunjukkan keharmonisan organisasi ada kecenderungan mengungguli competitor.
Song et al., (2000)	Harmoni lintas fungsi merupakan penyelarasan pada tingkat komunikasi, interaksi, dan kolaborasi di antara bidang-bidang dan rasa tanggung jawab umum mereka dan kepuasan dengan hubungan relasional.

Sumber: Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Harmony of Cross Functional Relations merupakan keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi untuk mencapai tujuan. Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan jika keselarasan dihubungkan dengan *waqi'iyah networking*, diharapkan mampu meningkatkan pengaruh pada kekuatan hubungan interaktif dan kerja sama yang berprinsip pada kejujuran, profesional dan fleksibel serta dapat menerapkan nilai-

nilai religiusitas dengan dilandasi pertukaran informasi yang jujur dan adaptif. Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *harmony of cross functional involvement* mempunyai pengaruh pada *waqi'iyah networking*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *harmony cross functional relations*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₂ : Ada pengaruh positif antara harmony of cross functional relations terhadap waqi'iyah networking.

C. Quality of Cross Functional Information

Kualitas informasi lintas fungsi merupakan informasi yang mengacu pada keakuratan, ketepatan waktu, dan ketepatan waktu pertukaran informasi di antara ketiga area tersebut (Song et al., 2000). Kualitas informasi meliputi semua aspek pengelolaan informasi dan melakukan komunikasi dengan efektif dan efisien dalam hal akurasi, ketepatan waktu, kecukupan dan kredibilitas (Li, G., Lin, Y., Wang, S. and Yan, 2006a, b). Berdasarkan beberapa hasil penelitian ditemukan bukti yang cukup bahwa manajemen yang tepat dengan referensi kualitas informasi di dalam dan seluruh organisasi dapat menjadi sumber untuk menuju competitive advantage (Kim, 2006; Koh, S.C.L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. and Zaim, 2007). Dengan demikian organisasi harus mengimplementasikan kualitas informasi sebagai alat strategis integratif dan menjamin tidak akan ada distorsi atau manipulasi dalam arus informasi (Gustavsson, 2008).

Pellathy et al (2019), mengemukakan bahwa penelitian yang dilakukan telah menyajikan konsep komunikasi lintas fungsi yang mempersyaratkan antara lain dengan interaksi (Kahn, K.B., dan Mentzer, 1996), penyebaran informasi (Mollenkopf, D.A., Gibson, A., dan Ozanne, 2000), pertukaran informasi (Narasimhan, R., dan Kim, 2002; Flynn, B.B., Huo, B., dan Zhao, 2010; Brettel, M., Heinemann, F., Engelen, A., dan Neubauer, 2011), berbagi informasi (Song, X.M., and Montoya-Weiss, 2001) dan pemrosesan informasi (Schoenherr, T., dan Swink, 2012). Disamping itu, konsepsi juga menjelaskan tentang peran kritis komunikasi lintas fungsi dalam pengambilan keputusan kolektif pembuatan dan tindakan dalam rantai pasokan (Barratt, M., dan Barratt, 2011).

Komunikasi lintas fungsi dalam rantai pasokan melibatkan penyampaian dan penafsiran informasi melalui saluran formal dan informal (Andrea, F., Arnaldo, C., dan Romano, 2011). Sehingga dalam aspek operasional pada suatu area fungsional memerlukan berbagai informasi yang relevan dengan operasi pada unit fungsional lain yang berbeda (Mollenkopf, D.A., Gibson, A., dan Ozanne, 2000; Sherman, D.J., Berkowitz, D., dan Souder, 2005). Dengan demikian fungsi tentang kebutuhan informasi dari unit fungsional lainnya merupakan unsur dari proses terjadinya komunikasi (Calantone, R., Droge, C., and Vickery, 2002). Doughert (1992) mengemukakan bahwa suatu proses komunikasi memerlukan pemahaman tentang materi yang disampaikan bagi pemangku kepentingan penerima informasi.

Komunikasi memerlukan fungsi dalam bekerja sama dan memastikan bahwa informasi telah disampaikan dan dipahami untuk mendukung tanggapan kolektif lingkungan bisnis (Fugate, B.S., Stank, T.P., and Mentzer, 2009; Ellegaard, C., and Koch, 2012). Dengan demikian komunikasi lintas fungsi adalah proses yang berkelanjutan dalam dimana berbagai fungsi internal yang mengelola perusahaan rantai pasokan bekerja sama untuk menjaga timbal balik aliran informasi yang mendukung keputusan kolektif pembuatan dan tindakan (Pellathy et al., 2019).

Yu & Huo (2018) mengemukakan bahwa informasi yang dibutuhkan untuk operasi perusahaan diperoleh dari pengalaman internal atau memori organisasi sendiri dan mitra eksternal. Pada unsur informasi eksternal, bila dipandang sebagai perspektif pembelajaran organisasi, maka informasi tersebut harus disebarluaskan melalui hubungan kerja sama internal dalam perusahaan (Hillebrand, B. dan Biemans, 2003). Dengan demikian, perusahaan dapat memperkuat hubungan kerja sama dengan eksternal yang dilandasi dengan prinsip saling percaya dan pemahaman bersama dengan mitra untuk membangun kerja sama eksternal baru (Yu & Huo, 2018).

Jumlah integrasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan mengenai (1) definisi masalah dan (2) kebutuhan pelanggan, adalah sangat tergantung pada tukar informasi antara pemasaran dan R&D selama proses pengembangan produk (Song et al., 1996). Pada sebagian besar kasus, pertukaran informasi yang efektif dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melekat

dalam masing-masing bagian fungsional dan struktur organisasi / manajerial yang mempromosikan dan memungkinkan hubungan fungsional timbal balik terjadi.

Struktur organisasi, beserta karakteristiknya dari unit organisasi, menentukan kualitasnya (seberapa baik informasi tersebut mengatasi setiap masalah) dan kuantitas (jumlah masalah yang ditangani) informasi dipertukarkan antara unit-unit di semua tahap proses pengembangan produk baru. Karena inovasi baru memiliki sejumlah ketidakpastian, informasi pertukaran menjadi lebih vital selama setiap kali berturut-turut tahap proses ini. Pengembangan inovasi dan keberhasilan tergantung pada unit fungsional yang berbeda secara inheren bekerja bersama untuk memberikan informasi lainnya kepada masing-masing. Efektivitas aliran informasi seringkali merupakan fungsi struktur organisasi yang dapat mendorong atau tempat penghalang antar unit. Meskipun pemasaran dan R&D masing-masing mungkin sangat berbeda dalam orientasi, mereka masih tergantung pada unit lain untuk transfer informasi penting selama proses inovasi.

Ellinger, (2000) mengemukakan bahwa integrasi antar departemen kolaboratif melibatkan sebagian besar proses informal berdasarkan kepercayaan, saling menghargai dan berbagi informasi, kepemilikan bersama atas keputusan, dan tanggung jawab kolektif untuk hasil. Dapat diartikan integrasi kolaboratif adalah seberapa baik departemen/bagian didalam organisasi bekerja sama ketika pekerjaan mereka mengharuskan untuk melakukannya . Integrasi dan kolaborasi antar departemen sering dilakukan, diperlukan untuk memastikan pengiriman

layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan dan melibatkan kemampuan untuk bekerja dengan struktur organisasi yang memiliki karakteristik.

Implementasi perencanaan sumber daya perusahaan sangat penting, karena komitmen organisasi dapat menciptakan pertukaran informasi yang berkualitas. Jones et al., (2006), menyatakan bahwa ada delapan dimensi budaya yang memberi dampak pada berbagi pengetahuan di perusahaan yaitu : dasar kebenaran dan rasionalitas; motivasi; orientasi untuk berubah, orientasi untuk bekerja; orientasi ke kolaborasi; kontrol, koordinasi, dan tanggung jawab; orientasi dan fokus; dan sifat horizon waktu. Law & Ngai, (2008), mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan dan pembelajaran sangat penting bagi keberhasilan suatu industri dalam menjalankan proses bisnis. Monica Hu et al., (2009), juga mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan telah menjadi budaya bagi kerja tim perusahaan dalam memberi inovasi layanan yang lebih baik. Menerapkan perencanaan sumberdaya perusahaan merupakan investasi yang lebih baik sebagai arus informasi berjalan secara efektif dan efisien. Integrasi lintas fungsional dalam suatu perusahaan lebih baik karena satu departemen dan lainnya terhubung dengan satu basis data tunggal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas informasi lintas fungsi konsekuensinya akan meningkatkan *waqi'iyah networking power*. State of the art dari beberapa penelitian empirik yang berkaitan dengan *quality of cross functional information* disajikan seperti pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4.
State of The Art Quality of Cross Functional Information

Peneliti	Temuan
Pellathy et al., 2019	Komunikasi lintas fungsi adalah proses yang berkelanjutan dalam berbagai fungsi internal yang mengelola perusahaan rantai pasokan bekerja sama untuk menjaga timbal balik aliran informasi yang mendukung keputusan kolektif pembuatan dan tindakan.
Pellathy et al (2019); Kahn, K.B., dan Mentzer, (1996); Mollenkopf, D.A. et al. (2000); Narasimhan, R., dan Kim (2002); Flynn, B.B. et al (2010); Brettel, M. et al. (2011); Song, X.M., and Montoya-Weiss, (2001); Schoenherr, T., dan Swink (2012)	Mengemukakan bahwa penelitian yang dilakukan telah menyajikan konsep komunikasi lintas fungsi yang mempersyaratkan antara lain dengan interaksi, penyebaran informasi, pertukaran informasi berbagi informasi dan pemrosesan informasi.
Yu & Huo (2018)	Mengemukakan bahwa informasi yang dibutuhkan untuk operasi perusahaan diperoleh dari pengalaman internal atau memori organisasi sendiri dan mitra eksternal. Perusahaan dapat memperkuat hubungan kerja sama dengan eksternal yang dilandasi dengan prinsip saling percaya dan pemahaman bersama dengan mitra untuk membangun kerja sama eksternal baru.
Andrea, F., et al (2011)	Komunikasi lintas fungsi dalam rantai pasokan melibatkan penyampaian dan penafsiran informasi melalui saluran formal dan informal.
Fugate, B.S., et al, (2009); Ellegaard, C., and Koch (2012)	Komunikasi memerlukan fungsi dalam bekerja sama dan memastikan bahwa informasi telah disampaikan dan dipahami untuk mendukung tanggapan kolektif lingkungan bisnis.
Gustavsson, 2008	Organisasi harus mengimplementasikan kualitas informasi sebagai alat strategis integratif dan menjamin tidak akan ada distorsi atau manipulasi dalam arus informasi.
Jones et al., (2006)	Menyatakan bahwa ada delapan dimensi budaya yang memberi

Peneliti	Temuan
	dampak pada berbagi pengetahuan di perusahaan yaitu : dasar kebenaran dan rasionalitas; motivasi; orientasi untuk berubah, orientasi untuk bekerja; orientasi ke kolaborasi; kontrol, koordinasi, dan tanggung jawab; orientasi dan fokus; dan sifat horizon waktu. Implementasi perencanaan sumber daya perusahaan sangat penting, karena komitmen organisasi dapat menciptakan pertukaran informasi yang berkualitas.
Kim (2006); Koh, S.C.L. et al. (2007)	Hasil penelitian menunjukkan bukti yang cukup bahwa manajemen yang tepat dengan referensi kualitas informasi di dalam dan seluruh organisasi dapat menjadi sumber untuk menuju competitive advantage.
Li, G. (2006a, b)	Kualitas informasi meliputi semua aspek pengelolaan informasi dan melakukan komunikasi dengan efektif dan efisien dalam hal akurasi, ketepatan waktu, kecukupan dan kredibilitas.
Hillebrand, B. dan Biemans, 2003)	Pada unsur informasi eksternal, bila dipandang sebagai perspektif pembelajaran organisasi, maka informasi tersebut harus disebarluaskan melalui hubungan kerja sama internal dalam perusahaan.
Calantone, R., Droge, C., and Vickery, 2002	Fungsi tentang kebutuhan informasi dari unit fungsional lainnya merupakan unsur dari proses terjadinya komunikasi.
Ellinger, (2000)	Integrasi antar departemen kolaboratif melibatkan sebagian besar proses informal berdasarkan kepercayaan, saling menghargai dan berbagi informasi, kepemilikan bersama atas keputusan, dan tanggung jawab kolektif untuk hasil. Dapat diartikan integrasi kolaboratif adalah seberapa baik departemen/bagian didalam organisasi bekerja sama ketika pekerjaan mereka mengharuskan untuk melakukannya.
Mollenkopf, D.A., et al (2000); Sherman, D.J., et al (2005)	Pada aspek operasional pada suatu area fungsional memerlukan berbagai informasi yang relevan dengan operasi pada unit fungsional lain yang berbeda.
(Song et al., 2000)	Kualitas informasi lintas fungsi merupakan informasi yang mengacu pada keakuratan, ketepatan waktu, dan ketepatan waktu pertukaran informasi di antara ketiga area tersebut
Doughert (1992)	Mengemukakan bahwa suatu proses komunikasi memerlukan pemahaman tentang materi yang disampaikan bagi pemangku kepentingan penerima informasi.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Quality of Cross Functional Information merupakan pemanfaatan kualitas informasi pada kegiatan internal, memperkuat hubungan kerja sama, membangun kepercayaan dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, dan hubungan kerja sama internal yang berprinsip ketepatan waktu pertukaran informasi. Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan jika dihubungkan dengan *waqi'iyah networking*, kualitas informasi diharapkan mampu meningkatkan pengaruh pada kekuatan hubungan interaktif dan kerja sama yang berprinsip pada kejujuran, profesional dan fleksibel serta dapat menerapkan nilai-nilai religiusitas dengan dilandasi pertukaran informasi yang jujur dan adaptif. Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *quality of cross functional information* mempunyai pengaruh pada *waqi'iyah networking*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *quality of cross functional information*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₃ : Ada pengaruh positif antara quality of cross functional information terhadap waqi'iyah networking.

Kang et al (2020), mengemukakan bahwa dalam meningkatkan kinerja produk baru, kerja sama lintas fungsi memainkan peran penting dalam organisasi untuk memfasilitasi keterlibatan mitra eksternal. Namun demikian akan sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan kinerja tertinggi dengan mitra eksternal apabila keterlibatan kerja lintas fungsi internal antara bidang/bagian tidak ter

integrasi dengan kuat (Huo, 2012; Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, 2011). State of the art antara *level of cross functional involvement* dengan *marketing performance* disajikan seperti pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5.
State of The Art Level of Cross Functional Involvement dan Marketing Performance

Peneliti	Temuan
Kang et al (2020)	Dalam meningkatkan kinerja produk baru, kerja sama lintas fungsi memainkan peran penting dalam organisasi untuk memfasilitasi keterlibatan mitra eksternal.
Huo (2012) dan Zhao et al (2011)	Apabila keterlibatan kerja lintas fungsi internal antara bidang/bagian tidak terintegrasi dengan kuat, maka akan sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan kinerja tertinggi dengan mitra eksternal.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan jika *level of cross functional involvement* dihubungkan dengan *marketing performance*, perusahaan yang memiliki keterlibatan inovasi untuk analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, individu dalam interaksi dengan pelanggan potensial, dan kontribusi aktif untuk mengembangkan layanan baru diharapkan mampu meningkatkan *marketing performance*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa *level of cross functional involvement* mempunyai pengaruh pada *marketing performance* yang meliputi pertumbuhan hasil penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *level of cross functional involvement*, maka *marketing performnace* akan semakin meningkat.

Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₄ : Ada pengaruh positif antara level cross functional involvement terhadap marketing performnce.

Hasil penelitian Khan et al (2018), fokus membangun harmonisasi organisasi dan menanamkan kebersamaan di antara karyawan pada unit-fungsional dan tingkat individu. Adanya rasa kebersamaan dan fungsi kombinasi yang dilakukan melampaui keselarasan oganisasi yang berpengaruh pada kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan studi terdahulu yang telah dilakukan dan jika *harmony of cross functional relations* dihubungkan dengan *marketing performance*, perusahaan yang memiliki keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi untuk mencapai tujuan diharapkan mampu meningkatkan *marketing performance*. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa *harmony of cross functional involvement* mempunyai pengaruh pada *marketing performance*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *harmony cross functional relations*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₅ : Ada pengaruh positif antara harmony of cross functional relations terhadap marketing performance.

Beverland et al (2006) menekankan bahwa terjadinya konflik antar fungsi internal terkait dengan kurangnya integrasi lintas fungsi. Dalam menghindari konflik lintas fungsi maka fungsi individu dan aktivitas jangka pendek dan berbagi informasi yang berkualitas perlu diintegrasikan dalam implementasinya (Ferreira et al., 2019). Barczak G, Sultan F (2007); Beverland, M., Steel, M. and Dapiran (2006) menemukan bahwa kadang komunikasi di antara anggota bagian penelitian dan pengembangan serta pemasaran sering memiliki hubungan yang tinggi dengan kegagalan pengembangan produk, sementara komunikasi dan informasi yang dijalin dengan erat di antara anggota tim akan berkontribusi pada keberhasilan pengembangan produk. Atuahene-Gima K (2010), mengemukakan bahwa integrasi lintas fungsi yang efektif dapat mempercepat waktu pengembangan produk baru, mempersingkat periode pencatatan, dan meningkatkan tingkat kolaborasi lini produk.

State of the art dari penelitian empirik yang berkaitan dengan hubungan antara *quality of cross functional information* dan *marketing performance* disajikan seperti pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6.
State of The Art Quality of Cross Functional Information dan Marketing Performance

Peneliti	Temuan
Ferreira et al. (2019)	Dalam menghindari konflik lintas fungsi maka fungsi individu dan aktivitas jangka pendek dan berbagi informasi yang berkualitas perlu diintegrasikan dalam implementasinya.
Atuahene-Gima (2010)	K Mengemukakan bahwa integrasi lintas fungsi yang efektif dapat mempercepat waktu pengembangan produk baru, mempersingkat periode pencatatan, dan meningkatkan tingkat kolaborasi lini produk
Barczak G, Sultan F (2007); Beverland, M., et al (2006)	Terkadang komunikasi di antara anggota bagian penelitian dan pengembangan serta pemasaran sering memiliki hubungan yang tinggi dengan kegagalan pengembangan produk, sementara komunikasi dan informasi yang dijalin dengan erat di antara anggota tim akan berkontribusi pada keberhasilan pengembangan produk.
Beverland et al., (2006)	Menekankan bahwa terjadinya konflik antar fungsi internal terkait dengan kurangnya integrasi lintas fungsi.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2021.

Berdasarkan studi terdahulu yang telah dilakukan dan jika *quality of cross functional information* dihubungkan dengan *marketing performance*, perusahaan yang memiliki kualitas informasi pada kegiatan internal, memperkuat hubungan kerja sama, membangun kepercayaan dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, dan hubungan kerja sama internal yang berprinsip ketepatan waktu pertukaran informasi diharapkan mampu meningkatkan *marketing performance*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa *quality of cross functional information* mempunyai pengaruh pada *marketing performance*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *quality of cross functional information*, maka

marketing performance akan semakin meningkat. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan adalah sebagai berikut

H₆ : Ada pengaruh positif antara quality of cross functional information terhadap marketing performance.

Dikemukakan bahwa jejaring mampu memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja usaha kecil menengah (Karami & Tang, 2019). Kemudian studi Demirkan (2018) yang mendukung hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa ukuran jejaring berdampak positif pada inovasi perusahaan.

Waqi'iyah networking apabila dihubungkan dengan *marketing performance*, maka perusahaan yang memiliki kekuatan hubungan interaktif dan kerja sama yang berprinsip pada kejujuran, profesional dan fleksibel serta menerapkan nilai-nilai religiusitas dengan disertai pertukaran informasi yang jujur dan adaptif diharapkan mampu meningkatkan *marketing performance*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa *waqi'iyah networking* mempunyai pengaruh pada *marketing performance*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *waqi'iyah networking*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis ketujuh yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₇ : Ada pengaruh positif antara waqi'iyah networking power terhadap marketing performance.

2.5.3. Peran Mediasi Waqi'iyah Networking

A. Peran Mediasi Waqi'iyah Networking Pada Pengaruh Level Of Cross Functional Involvement Terhadap Marketing Performance

Tingkat integrasi lintas fungsi sesuai dengan intensitas hubungan antar fungsi, dan apabila tingkat integrasi tinggi maka capaian kinerja akan lebih tinggi apabila dibandingkan dengan tingkat integrasi organisasi yang masih rendah (Pimenta, M.L., Silva, A.L. and Tate, 2016 dan Stank, T., Daugherty, P.T. and Ellinger, 1999). Disamping itu, perusahaan didalam usaha mencapai tujuan perlu berinvestasi pada *networking* baik dengan mitra eksternal dalam jaringan, ataupun secara integrasi lintas fungsi internal, oleh karena itu *networking* menjadi penting dalam upaya untuk mencapai tujuan (Melander, 2018).

Pada aktifitas organisasi dapat diketahui bahwa keterlibatan pelanggan akan mempunyai pengaruh positif pada jejaring perusahaan dengan pelanggan (Kujur & Singh, 2019). Hasil penelitian sebelumnya juga dikemukakan bahwa keterlibatan pelanggan memediasi hubungan antara kualitas *networking* dengan *performance* (Li et al., 2020). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *level of cross functional involvement* memiliki pengaruh yang kuat pada *waqi'iyah networking* yang selanjutnya akan memicu meningkatnya *marketing performance*. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis ke delapan yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₈ : Waqi'iyah networking memediasi pengaruh level of cross functional involvement terhadap marketing performance.

B. Peran Mediasi Waqi'iyah Networking Pada Pengaruh Harmony Of Cross Functional Relations Terhadap Marketing Performance

Pada organisasi yang menerapkan sistem perusahaan, sesuai dengan referensi telah mendorong dan mensosialisasikan keselarasan atau harmonisasi tujuan yang menyeluruh untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Chang et al., 2019). Perusahaan yang mengimplementasikan keharmonisan organisasi mempunyai potensi dapat mengungguli kompetitor. Dengan demikian organisasi didorong untuk memiliki orientasi pelanggan dan penyelarasan tujuan antar unit-unit fungsional yang berdampak pada respon efisiensi pasar (Le Meunier-FitzHugh, K. dan Le Meunier-FitzHugh, 2017).

Perusahaan yang menunjukkan keharmonisan organisasi ada kecenderungan mengungguli kompetitor. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki orientasi pelanggan dan penyelarasan tujuan antar unit-unit fungsional yang berdampak pada respon efisiensi pasar (Le Meunier-FitzHugh, K. dan Le Meunier-FitzHugh, 2017). Disamping itu hasil penelitian juga mengemukakan bahwa mempertahankan harmoni dan komitmen internal dapat memperkuat ikatan sosial dan dapat mengintensifkan hubungan antara anggota jejaring sehingga kinerja relasional berpotensi akan meningkatkan retensi jaringan (Heidenreich et al., 2016). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *harmony of cross functional relational* memiliki pengaruh pada *waqi'iyah networking* yang selanjutnya akan memicu meningkatnya *marketing performance*. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis ke sembilan yang diajukan adalah sebagai berikut :

H9 : Waqi'iyah networking memediasi pengaruh harmony of cross functional relational terhadap marketing performance.

C. Peran Mediasi Waqi'iyah Networking Pada Pengaruh Qulaity Of Cross Functional Information Terhadap Marketing Performance

Informasi yang diperlukan untuk aktifitas perusahaan diperoleh dari pengalaman internal atau catatan organisasi dan mitra eksternal (Yu & Huo, 2018). Disamping itu perusahaan dapat memperkuat hubungan kerja sama dengan eksternal yang dilandasi dengan prinsip saling percaya dan pemahaman bersama dengan mitra untuk membangun kerja sama eksternal baru. Oleh karena itu pada unsur informasi eksternal bila dipandang sebagai perspektif pembelajaran organisasi, maka informasi tersebut harus disebarluaskan melalui hubungan kerja sama internal dalam perusahaan (Hillebrand, B. dan Biemans, 2003).

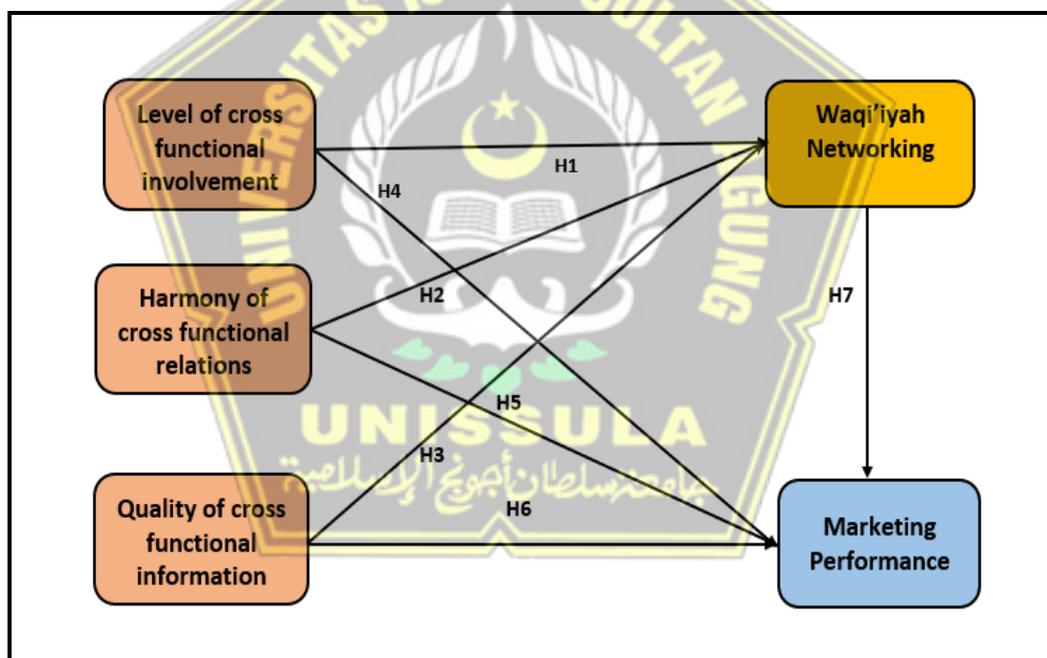
Dalam mendorong integrasi lintas fungsi agar berjalan dengan optimal, Ferreira et al (2019) mengemukakan maka peran fungsi individu dan program jangka pendek serta penyampaian informasi yang berkualitas perlu diintegrasikan pada tingkat operasional. Disamping itu integrasi lintas fungsi yang efektif dapat meningkatkan kinerja antara lain dengan mempercepat waktu pengembangan produk baru, mempersingkat periode pencatatan, dan meningkatkan kerja sama lini produk (Atuahene-Gima K, 2010). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *quality of cross functional information* memiliki pengaruh pada *waqi'iyah networking power* yang selanjutnya akan memicu meningkatnya

marketing performance. Atas dasar hal tersebut, maka hipotesis ke sepuluh yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₁₀ : Waqi'iyah networking memediasi pengaruh quality of cross functional information terhadap marketing performance.

Pictografi model empirik *Waqi'iyah Networking* tersaji dalam Gambar 2.8.

Gambar 2.8.
Model Empirik Penelitian



Sumber : Kajian beberapa hasil penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi ini, 2021

Gambar 2.8. menunjukkan bahwa integrasi lintas fungsi (*Cross Functional Integration*) yang mencakup : *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, *quality of cross functional information* akan memicu

meningkatkan *Waqi'iyah Networking*. Kosekuensinya akan mewujudkan meningkatnya marketing performance.

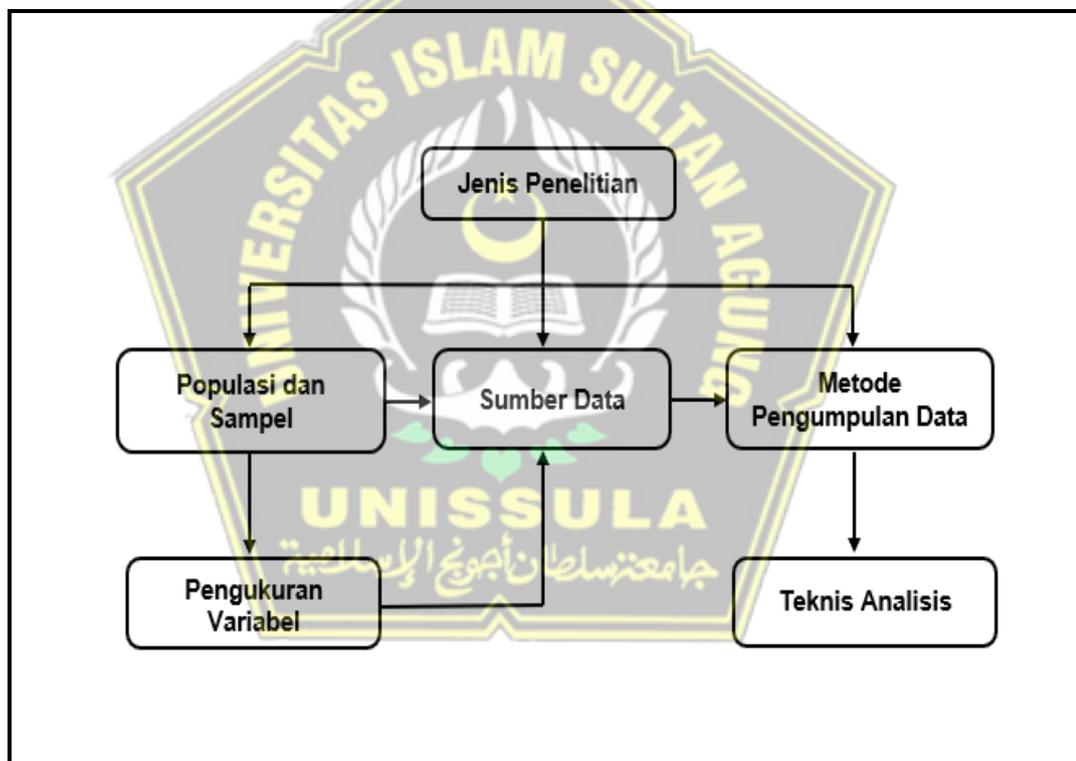


BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, pengukuran variabel serta teknik analisis. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian disajikan seperti pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian



3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah *Explanatory research*, yaitu penelitian yang bersifat menjelaskan yang menekankan kepada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung

deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo, 2014). Sesuai dengan jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan, maka penelitian ini termasuk penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas adalah penelitian untuk mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2014).

Penelitian kausalitas menekankan pada hubungan kausalitas antara satu variabel dengan variabel lain. Variabel yang digunakan dalam studi adalah *level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, quality of cross functional information, waqi'iyah networking* dan *marketing performance*.

3.2 Populasi Dan Sampel

Populasi studi adalah manajer UPJA di Provinsi Jawa Tengah yang terdistribusi di 12 Kabupaten yaitu meliputi Tegal, Grobogan, Demak, Jepara, Rembang, Klaten, Boyolali, Sragen, Magelang, Purworejo, Banyumas, dan Cilacap (Anonim, 2019). Populasi pada penelitian ini jumlahnya 350 manajer UPJA, dengan metode Slovin dan derajat presisi/ batas kesalahan 1% dapat ditentukan sampel sejumlah 338 responden. Metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, yakni berdasarkan daerah atau minimal UPJA telah beroperasi selama minimal satu (1) tahun, sebaran keberadaan/kepemilikan UPJA, kelayakan operasional dan daerah sentra produksi pangan, khususnya padi. Berdasarkan kriteria pengambilan sampel tersebut, maka dari jumlah sampel 338 responden yang memenuhi syarat dan layak untuk

dianalisis sejumlah 267 responden. Ukuran sampel dari populasi sesuai pendapat Hair, *et al* (2010) dan Ferdinand (2014) bahwa analisis menggunakan *The Struktural Equation Modelling (SEM)* membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit lima (5) sampai sepuluh (10) kali jumlah parameter/variabel indikator yang diestimasi dapat terpenuhi. Adapun distribusi sampel selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Distribusi Sampel

No	Lokasi	Jumlah Sampel
1	Kabupaten Tegal	23
2	Kabupaten Grobogan	15
3	Kabupaten Demak	16
4	Kabupaten Jepara	23
5	Kabupaten Rembang	26
6	Kabupaten Klaten	38
7	Kabupaten Boyolali	14
8	Kabupaten Sragen	15
9	Kabupeten Magelang	24
10	Kabupeten Purworejo	14
11	Kabupaten Banyumas	25
12	Kabupaten Cilacap	34
Jumlah		267

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

3.3. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah mencakup antara lain :

A. Sumber Primer

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018), yaitu manajer Usaha Pelayanan Jasa Alat

Mesin Pertanian (UPJA) di Provinsi Jawa Tengah. Adapun sumber primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian keterlibatan lintas fungsi, harmoni lintas fungsi, kualitas informasi lintas fungsi, *waqi'iyah networking* dan *marketing performance*.

B. Sumber Sekunder

Sumber sekunder adalah merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Data sekunder diperoleh dari Dinas Pertanian Dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mendistribusikan dan penyebaran kuesioner yaitu pengumpulan data secara langsung dimana responden mengisi pertanyaan atau pernyataan, setelah diisi dengan lengkap kemudian dikembalikan. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab sesuai dengan pendapatnya. Adapun pertanyaan tertutup adalah merupakan pertanyaan dimana jawabannya telah dibatasi oleh peneliti, sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab keluar dari konteks sesuai dengan pendapatnya.

Pertanyaan terbuka tersebut diperlukan untuk mengetahui derajat pemahaman responden dalam memberikan jawaban atas pertanyaan tertutup yang diajukan. Pengumpulan data juga dilakukan melalui wawancara dengan beberapa responden

kunci untuk mendapatkan jawaban yang lebih komprehensif tentang usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian. Responden kunci adalah responden yang dipilih secara khusus untuk dapat memberikan penjelasan secara mendalam tentang usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian dan potensi pengembangannya. Kuesioner diberikan kepada responden yaitu manajer/pengurus UPJA di Provinsi Jawa Tengah.

3.5. Pengukuran Variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, quality of cross functional information, waqi'iyah networking dan marketing performance. Pengukuran masing-masing variabel dengan indikatornya seperti pada Tabel 3.2. Dalam menentukan indikator waqi'iyah networking berdasarkan konsultasi dan fokus diskusi dengan pakar telah dilakukan survey awal terhadap 11 responden, dari 20 indikator hasil integrasi terpilih 4 indikator dari ranking 1 sampai dengan 4 seperti tersaji pada Tabel 3.2.

Tabel. 3.2. Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Level of Cross Functional Involvement Level of Cross Functional Involvement merupakan tingkat keterlibatan dalam bentuk inovasi untuk analisis peluang pasar, koordinasi antara pemasar, penelitian dan pengembangan, peran individu berinteraksi dengan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar • Keterlibatan pada interaksi kegiatan antara pemasar • Keterlibatan peran individu berinteraksi dengan pelanggan potensial 	<ul style="list-style-type: none"> • Pateli & Lioukas (2019); • Khan (2011); • Brown, S, P.; Leigh, T (1996). • Song et al., (2000)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	pelanggan potensial, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru.	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan dalam kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru 	
2.	Harmony of Cross Functional Relations Harmony of cross functional relations merupakan keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang ditandai keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab.	<ul style="list-style-type: none"> • Keselarasan interaksi budaya internal • Keselarasan memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang • Keselarasan komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan • Semangat relasional yang bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Meunier-FitzHugh, K. dan Le Meunier-FitzHugh (2017); • Liu, D., Chen, X.P. and Holley(2017); • Song et al., (2000)
3.	Quality of cross functional information Quality of cross functional information merupakan pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, dan hubungan kerja sama internal berdasarkan ketepatan waktu pertukaran informasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengalaman internal pada kualitas informasi • Memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi • Saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu • Hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu pertukaran informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yu & Huo (2018); • Hillebrand, B. dan Biemans (2003); • Song et al., (2000)
4.	Waqi'iyah Networking Waqi'iyah networking merupakan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran;	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran • Kerja sama melalui komunikasi intens yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Dennis, (2000); • Pradono, N.S., Sulisty, Heru., Zulfa, Moch.

No	Variabel	Indikator	Sumber
	kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; Saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur, dan kekuatan kedekatan dengan efektivitas komunikasi yang dilandasi kejujuran.	dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel <ul style="list-style-type: none"> •Saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas •Saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur 	(2021)
5.	Marketing Performance Kinerja pemasaran merupakan integrasi dari hasil-hasil kegiatan pemasaran yang dipersepsikan pemilik atau manajer perusahaan tentang pencapaian pertumbuhan hasil penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan dan perluasan wilayah pemasaran.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan hasil penjualan (layanan) • Peningkatan volume penjualan • Peningkatan jumlah pelanggan • Perluasan wilayah penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> • Merrilees et al. (2011) dan Healy et al. (2014)

Sumber : Dikembangkan dalam penelitian Disertasi ini, 2022.

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai identitas responden dan jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan yakni *level of cross functional involvement*, *harmony of cross*

functional relations, quality of cross functional information, waqi'iyah networking dan marketing performance. Pada penelitian ini, metoda angka indeks digunakan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh secara empirik. Angka indeks ini digunakan untuk mengetahui derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Jawaban responden mulai angka 1 hingga 10, maka indeks yang dihasilkan akan berada diantara angka 10 – 100 dengan rentang sebesar 90. Interpretasi nilai jawaban responden dikategorikan dengan menggunakan kriteria *Three-box Method* (Ferdinand, 2014). Rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu sebagai berikut 10,00 – 40,00 : rendah, nilai 40,01 – 70,00 : sedang dan nilai 70.01 – 100,00 : tinggi.

3.6.2 Analisis Inferensial dan Pengujian Hipotesis

Teknik analisis data untuk statistik inferensial penelitian ini menggunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dengan paket software Amos 24 (Ghozali, 2017). Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2002). Teknik ini biasanya dilakukan untuk menguji serangkaian hubungan/ model yang relatif rumit seperti model-model dalam penelitian pemasaran dan manajemen stratejik (Ferdinand, 2014). Metoda tersebut akan digunakan untuk menguji hipotesis 1 sampai 7 yang diajukan.

Teknik analisis *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software AMOS 24 mencakup :

1. Uji Asumsi antara meliputi : Evaluasi outliers, evaluasi normalitas data, evaluasi multikolinieritas dan pengujian residual.

a. Evaluasi Outliers

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. Menjelaskan data outlier dapat dilakukan dengan mendeteksi atau mengevaluasi secara *univariat* dan *multivariate* outlier. *Multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai *mahalanobis distance* atau jarak mahalanobis. *Mahalanobis distance* untuk setiap observasi dapat dilakukan penghitungan yang akan memperlihatkan jarak rata-rata pada semua variabel dari sebuah observasi dalam sebuah ruang multidimensional.

b. Evaluasi Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio (CR) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Data berdistribusi normal bila CR nilainya dalam rentang antara $\pm 2,58$.

c. Evaluasi Multicolinieritas dan Singularitas

Multicolinearitas dan singularitas dapat diketahui dengan nilai diterminan matriks kovarians sampel yang kecil-kecil atau mendekati nol. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat multicolinearitas dan singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel. Diterminan matriks kovarians sampel dapat diketahui dengan

menggunakan nilai 0.1; apabila nilai > 0.1 maka tidak terdapat multicolinearitas dan singularitas.

d. Pengujian Residual

Salah satu indikator untuk model yang kurang baik adalah adanya standard error yang besar. Standard error sangat dipengaruhi oleh unit pengukuran dalam variabel. Nilai residual value pada masing-masing indikator diharapkan tidak ada yang nilainya lebih besar atau sama dengan ± 2.58 .

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

a. Uji Validitas Data

Uji validitas dengan menggunakan uji validitas konvergen yaitu melihat pada *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standar errornya (Anderson dan Gerbing, 1988).

b. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas data merupakan ukuran konsistensi internal indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindisasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten sebagai batasan *cut off value* dari *construct reliability* > 0.70 sedangkan untuk *variance extracted* > 0.50 . Rumus *construct reliability* sebagai berikut :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. loading})^2}{(\sum \text{Std. loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai λ yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Adapun rumus *variance extracted* sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai λ yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator

Teknik analisis yang digunakan adalah meliputi :

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

3. Uji Hipotesis Mediasi Waqi'iyah Networking

Peran penting *waqi'iyah networking* sebagai konsep baru untuk memediasi antara integrasi lintas fungsi dengan marketing performance dapat dilakukan dengan menggunakan perhitungan sobel test. Untuk menguji hipotesis mediasi menggunakan uji-z dari Sobel atau Sobel test (Soper, 2013). Rumus *Sobel test statistic* sebagai berikut :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana :

z = nilai sobel test

a = nilai koefisien pengaruh dari independen ke mediasi

b = nilai koefisien pengaruh dari mediasi ke dependen

SE_a = nilai eror pengaruh dari independen ke mediasi

SE_b = nilai eror pengaruh dari mediasi ke dependen

Langkah-langkah dalam SEM (Ferdinand, 2000) adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori

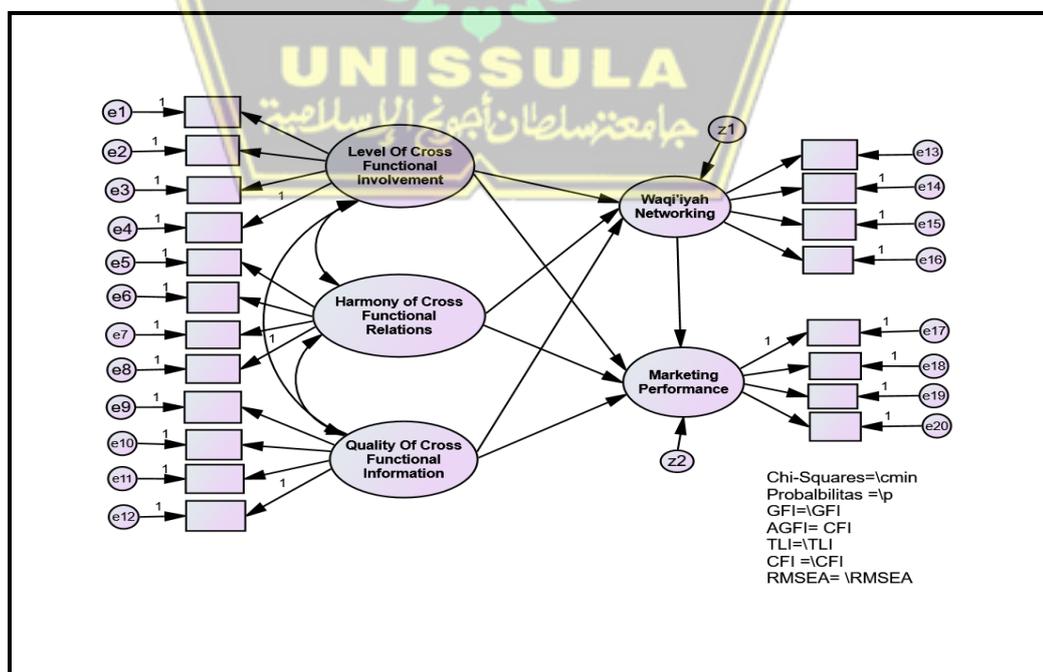
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM. Model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas yaitu hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukannya berdasarkan 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 data empiris. Jumlah parameter yang akan diestimasi pada model ini adalah 52 parameter, sehingga jumlah responden paling sedikit yang diambil sebanyak 260 responden, hal ini sesuai dengan persyaratan representatif untuk metode *Structural Equation Modeling (SEM)*.

2. Pengembangan Path diagram

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam *path diagram*. Hal ini 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 variabel-variabel untuk mengukur konstruk akan di cari. Pada penelitian ini *Diagram Path* tersaji seperti pada Gambar 3.2.

**Gambar 3.2 .
Structural Equation Modeling Waqi'iyah Networking**



3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Hipotesis peningkatan *marketing performance* berbasis integrasi lintas fungsi yang terdiri dari 7 (tujuh) hipotesis persamaan sebagai berikut :

$$a. \text{ Waqi'iyah Networking} = \beta_1 \text{ Level of Cross Functional Involvement} + \beta_2 \text{ Harmony of Cross Functional Relations} + \beta_3 \text{ Quality of cross functional information} + Z_1.$$

$$b. \text{ Marketing Performance} = \beta_1 \text{ Level of Cross Functional Involvement} + \beta_2 \text{ Harmony of Cross Functional Relations} + \beta_3 \text{ Quality of cross functional information} + \beta_4 \text{ Waqi'iyah Networking} + Z_2.$$

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 pada SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Disarankan menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standart error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi (Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, 1995).

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 Kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goods of fit*. Adapun beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut,

- a. X^2 *Chi-Square* statistic, model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square* rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-of value* sebesar ≥ 0.05 atau ≥ 0.10 (Hulland et al., 1996).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model di estimasi dalam populasi (Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, 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, 2000).
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistical 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*), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau

- lebih besar dari 0.90 (Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, 1995).
- e. CMIN/DF, merupakan *The minimum sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF adalah statistik Chi-Square, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Apabila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah merupakan indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- f. TLI (*Tucker Levis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana sebuah model ≥ 0.95 (Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana apabila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Berdasarkan kriteria tersebut diatas, indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model seperti disajikan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Goodness-of-fit-Index

Goodness-of-fit-Index	Cut-off-value
X-Chi-square	Diharapkan kecil
Probobability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan melakukan modifikasi model bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Apabila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua *residual kovarians* yang dihasilkan model, maka modifikasi perlu dipertimbangkan. Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji *standardized* residual yang dihasilkan oleh model itu. *Cut-off-value* sebesar 2.58 (Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, 1995) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual values yang besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator. Apabila ditemukan nilai residual yang dihasilkan model cukup besar yaitu > 2.58 , maka cara lain dalam modifikasi

adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang di estimasi.

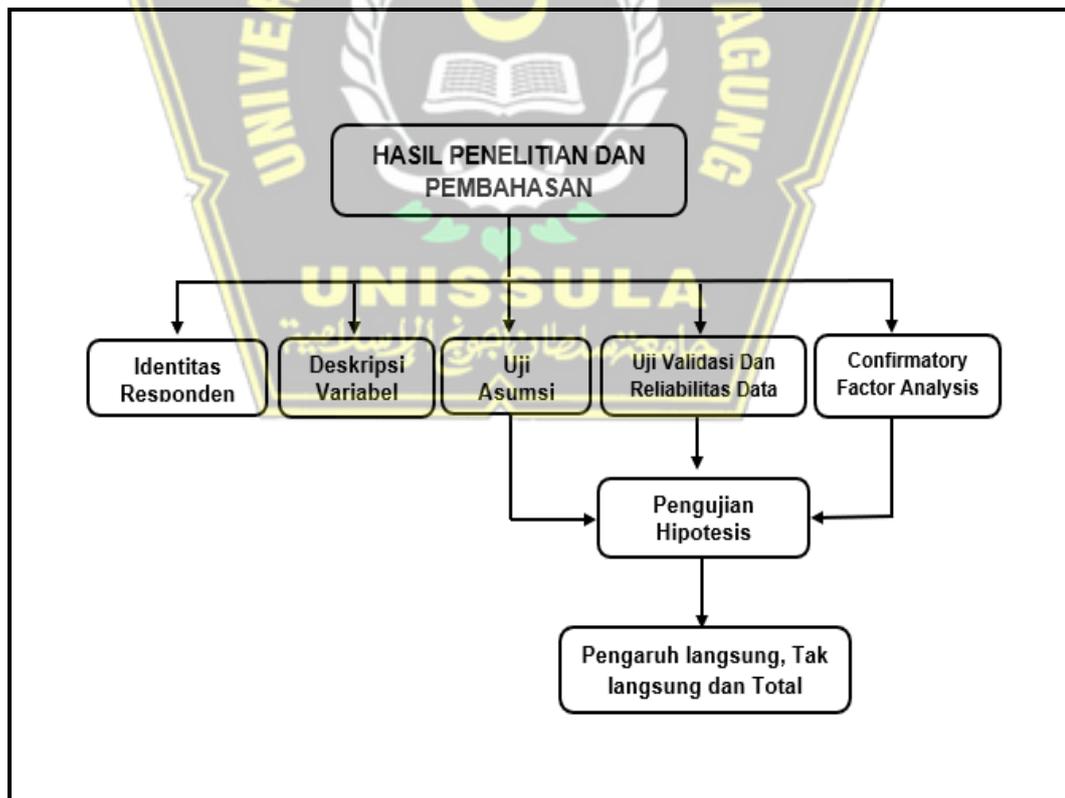


BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV hasil penelitian dan pembahasan ini menguraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan beserta pembahasannya untuk menjawab masalah dan tujuan penelitian. Secara rinci, bab ini mencakup identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, *confirmatory factor analysis*, pengujian hipotesis serta pengaruh langsung, tak langsung dan total. Secara sistimatis, tahapan penulisan Bab IV tersaji seperti pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1.
Piktografis Hasil Penelitian Dan Pembahasan



4.1. Identitas Responden

4.1.1. Umur Responden

Umur responden akan mempengaruhi variasi pengalaman dari sumber daya manusia, terutama dalam hal mengelola pekerjaan (keterampilan) yang dilakukan dan pengetahuan akan semakin berkembang dan meningkat. Adapun kategori umur responden tersaji seperti pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Kategori Umur Responden

No	Umur (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	21-28	3	1.1
2	29-36	13	4.9
3	37-44	56	21.0
4	45-52	111	41.6
5	53-60	81	30.3
6	61-68	3	1.1
Jumlah		267	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.1. Kategori umur responden tersebut menunjukkan bahwa paling banyak responden dengan umur 45-52 tahun, sehingga dapat dikatakan bahwa responden masih termasuk berusia produktif dalam hal menjalankan pengelolaan manajemen UPJA. Pada usia produktif ini responden berpotensi untuk mengelola dan mengembangkan UPJA dengan optimal. Pengelolaan UPJA yang berorientasi bisnis memerlukan kepengurusan yang mampu mengembangkan kelembagaan secara profesional. Dengan dominasi usia produktif, UPJA diharapkan dapat menjalankan usaha secara dinamis dan

mengembangkan inovasi terutama pada kelembagaan, kemitraan, dan mendorong peningkatan kemampuan sumberdaya manusia yang ada.

4.1.2. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian responden didominasi laki-laki sebesar 99.6% seperti tampak pada Tabel 4.2., hal ini mengingat dalam menjalankan UPJA diperlukan kecepatan dalam pelayanan di lapangan, mengelola alat mesin pertanian serta berhubungan dengan pihak-pihak yang terkait dengan pemasaran, pemeliharaan, spare part, pemerintah, UPJA lain serta stakeholder yang lainnya. Disamping itu mobilitas lapangan dalam usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian memerlukan kondisi fisik yang baik dan kesiapan sarana prasarana yang cukup.

Tabel 4.2. Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki – laki	266	99.6
2	Perempuan	1	0.4
	Jumlah	267	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

4.1.3. Lama Operasional

Berdasarkan hasil penelitian didominasi responden dengan lama operasional mengelola UPJA selama 1-6 tahun atau sebesar 90.3% seperti tampak pada Tabel 4.3., hal ini mengingat umur ekonomis alat mesin pertanian rata-rata 5 tahun, dalam kondisi tersebut pelayanan kepada pelanggan sangat dinamis dan menunjukkan performa yang baik, sehingga mampu menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu

serta dapat mobile di lapangan. Alat mesin pertanian dengan operasional standar dan operator berpengalaman akan berdampak pada biaya pemeliharaan dan perawatan yang lebih rendah. Dengan demikian secara keseluruhan akan mempengaruhi secara positif pada kinerja UPJA.

Tabel. 4.3. Lama Operasional

No	Lama Operasional (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 - 2	67	25.1
2	3 - 4	96	36
3	5 - 6	78	29.2
4	7 - 8	12	4.5
5	9 - 10	7	2.6
6	>10	7	2.6
Jumlah		267	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

4.1.4. Pendidikan

Kategori pendidikan responden dalam penelitian ini menunjukkan jenjang pendidikan formal yang diperoleh. Adapun kategori jenjang pendidikan tersaji seperti pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	19	7.1
2	SMP	45	16.9
3	SMA	154	57.7
4	Diploma III	24	9.0
5	Sarjana	24	9.0
6	Pasca Sarjana	1	0.4
Jumlah		267	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

Sesuai dengan Tabel 4.4. Dari hasil penelitian, pendidikan responden didominasi dengan tingkat pendidikan SMA, hal ini menunjukkan bahwa estafet pengelolaan UPJA di tingkat lapang sangat dinamis dan unsur manajemen setiap saat bisa berubah sehingga ada kecenderungan responden setelah lulus tertarik untuk mengelola usaha jasa alat pertanian. Disamping itu, manajemen UPJA memerlukan kecepatan dalam membaca peluang pasar, kompetitor, dan juga akses teknologi. Dalam pengembangan teknologi alat mesin pertanian, pengelola UPJA perlu merespon dengan cepat sehingga pemenuhan kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi. Eavaluasi pelayanan kepada pelanggan perlu dilakukan secara berkala, hal ini untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang terjadi selama operasional, termasuk masalah ketersediaan spare part, perbengkelan untuk perawatan dan perbaikan.

4.1.5. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran adalah daerah operasional UPJA dalam melayani konsumen dalam bentuk menangani kegiatan pra panen ataupun pasca panen sesuai dengan kebutuhannya. Adapun hasil penelitian tersaji seperti pada Tabel 4.5.

Tabel. 4.5. Daerah Pemasaran UPJA

No	Wilayah	Jumlah	Persentase (%)
1	Kabupaten/Kota	253	94.8
2	Provinsi	11	4.1
3	Antar Provinsi	3	1.1
	Jumlah	267	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel.4.5. menunjukkan daerah pemasaran atau operasional UPJA didominasi di wilayah kabupaten yaitu sebesar 94.8%, hal ini menunjukkan bahwa

keberadaan UPJA sangat diperlukan dalam memenuhi kegiatan pra dan pasca panen di wilayah masing-masing dalam setiap musim. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa operasional UPJA bisa keluar daerah kabupaten apabila daerah tersebut sudah terpenuhi kebutuhannya untuk aktifitas pra dan pasca panen.

4.2. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digambarkan oleh persepsi responden dengan skor jawaban pada masing-masing pertanyaan atau pernyataan pada indikator yang didistribusikan dengan kuesioner. Variabel dideskripsikan dengan angka indeks untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden. Interpretasi nilai jawaban responden dikategorikan dengan menggunakan kriteria *Three-box Method* (Ferdinand, 2014) seperti tersaji pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Kategori Jawaban Responden

No	Kategori	Interval
1	RENDAH	10 - 40
2	SEDANG	40.01 - 70
3	TINGGI	70.01 - 100

Bedasarkan hasil penelitian dengan jumlah responden 267 manajer UPJA, masing-masing deskripsi variabel dapat diuraikan.

4.2.1. Level of Cross Functional Involvement

Indikator variabel *level cross functional involvement* terdiri dari inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, peran individu berinteraksi dengan pelanggan, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan

produk/layanan baru. Berdasarkan hasil penelitian, nilai indeks variabel *level cross functional involvement* tersaji seperti pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7.
Nilai Indeks Jawaban Responden
Variabel Level of Cross Functional Involvement

Indikator level of cross functional involvement		Frekuensi jawaban responden tentang level of cross functional involvement										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar	F	0	11	15	36	48	51	41	40	16	9	267	sedang
	%(FxS)	0	8.23	16.85	53.93	89.89	114.61	107.49	119.85	53.93	33.71	59.85	
Interaksi kegiatan antara pemasar	F	0	0	11	16	20	28	60	60	37	35	267	tinggi
	%(FxS)	0	0	4.12	5.99	7.49	10.49	22.47	22.47	13.86	13.11	72.96	
Peran individu berinteraksi dengan pelanggan	F	0	0	13	16	23	40	62	51	42	20	267	tinggi
	%(FxS)	0	14.61	23.97	23.97	43.07	89.89	162.55	152.81	141.57	74.91	70.34	
Kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru	F	0	0	7	25	41	65	58	33	31	7	267	sedang
	%(FxS)	0	0	7.87	37.45	76.78	146.07	152.06	98.88	104.49	26.22	64.98	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											67.03	sedang	

Berdasarkan Tabel 4.7. secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *level of cross functional involvement* sebesar 67.03 masuk kategori sedang. *Pertama*, indikator inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar dengan nilai indeks kriteria sedang. Artinya memberi gambaran bahwa inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar dianggap cukup penting bagi sebagian besar pengelola UPJA dalam meningkatkan marketing performance. Pengelola UPJA cukup terbuka untuk menerima inovasi yang berkaitan dengan pengembangan pasar. Tuntutan perubahan lingkungan yang sangat dinamis dan kompetitif dalam usaha

jasa alat mesin pertanian mengharuskan pengelola UPJA meningkatkan kreativitas dan inovasi.

Kedua, indikator interaksi kegiatan antara pemasar dengan nilai indeks kriteria tinggi. Artinya menunjukkan bahwa interaksi kegiatan antara pemasar dianggap penting bagi pengelola UPJA. Sebagian besar pengelola UPJA mempunyai kemampuan yang sangat baik dalam melakukan komunikasi intensif antara pemasar. Mereka selalu meningkatkan cara-cara komunikasi dengan intensif.

Ketiga, indikator peran individu berinteraksi dengan pelanggan dengan nilai indeks kriteria tinggi. Memberi gambaran bahwa membangun hubungan erat dengan pelanggan cukup penting bagi pengelola UPJA karena akan menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan frekuensi pelayanannya. Kedekatan dengan pelanggan akan memudahkan untuk mendapatkan informasi secara langsung dari pelanggan tentang kebutuhan mereka yang sebenarnya. Sebagian besar pengelola UPJA mempunyai kemampuan yang sangat baik dalam berinteraksi dengan pelanggan.

Keempat, indikator kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru dengan nilai indeks kriteria sedang. Memberikan gambaran bahwa kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru sangat penting bagi pengelola UPJA. Meskipun demikian sebagian besar pengelola UPJA masih belum sepenuhnya melakukan kontribusi aktif untuk mengembangkan produk/layanan baru.

Pada pengumpulan data, disamping pertanyaan tertutup dalam pendalaman informasi juga menggunakan tambahan pertanyaan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan wawancara. Adapun berdasarkan temuan dilapangan tersaji seperti pada Tabel 4.

**Tabel 4.8. Deskripsi Indeks
Level of Cross Functional Involvement**

No	Indikator	Indeks	Kriteria	Temuan
1	Inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar	59.85	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> • Sering melakukan efisiensi penggunaan alat mesin pertanian • Cukup ada perhatian untuk memperbaiki pelayanan kepada pelanggan
2	Interaksi kegiatan antara pemasar	72.96	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Kerja sama untuk pemeliharaan, perbaikan & ketersediaan suku cadang • Intensif melakukan koordinasi internal dan eksternal dalam menentukan pasar
3	Peran individu berinteraksi dengan pelanggan	70.34	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Terjadual mengikuti pelatihan manajemen pengelolaan UPJA • Terjadual mengikuti pelatihan Teknik
4	Kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru	64.98	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai pemikiran, gagasan untuk pengembangan UPJA
Rata-rata indeks		67.03	Sedang	

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

4.2.2. Harmony of Cross Functional Relations

Indikator variabel *harmony cross functional relations* terdiri dari keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitian, nilai indeks variabel *harmony cross functional relations* tersaji seperti pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9.
Nilai Indeks Jawaban Responden
Variabel Harmony of CrossFunctional Relations

Indikator harmony of cross functional relations		Frekuensi Jawaban Responden tentang harmony of cross functional relations										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Keselarasan interaksi budaya internal	F	0	7	14	12	20	42	47	60	35	30	267	Tinggi
	%(FxS)	0	5.24	15.73	17.98	37.45	94.38	123.22	179.78	117.98	112.36	70.41	
Memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang	F	6	16	29	40	54	36	42	21	15	8	267	Sedang
	%(FxS)	2.25	11.99	32.58	59.93	101.12	80.90	110.11	62.92	50.56	29.96	54.23	
Komunikasi yang dilandasi keselasan tujuan	F	0	12	14	9	16	31	48	62	49	16	267	Tinggi
	%(FxS)	0	8.99	15.73	13.48	29.96	69.66	125.84	185.77	165.17	97.38	71.20	
Semangat relasional yang bertanggung jawab	F	0	12	17	32	44	54	44	41	15	8	267	Sedang
	%(FxS)	0	8.99	19.10	47.94	82.40	121.35	115.36	122.85	50.56	29.96	59.85	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											63.92	Sedang	

Berdasarkan Tabel 4.9. secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *harmony of cross functional relations* sebesar 63.92 masuk kategori sedang. *Pertama*, indikator keselarasan interaksi budaya internal dengan nilai indeks kriteria tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa pengelola UPJA memiliki kemampuan yang sangat baik dalam melakukan keselarasan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi, sebagian besar melakukan keselarasan dengan intens.

Kedua, indikator memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antar bidang dengan nilai indeks kriteria sedang. Artinya dalam hal ini menunjukkan bahwa kerja sama dengan kolaborasi antar bidang cukup penting bagi sebagian besar pengelola UPJA mesin pertanian dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Namun demikian, sebagian besar pengelola UPJA masih belum

maksimal dalam melakukan kerja sama dengan kolaborasi antar bidang, dan mereka sudah merasa cukup dengan cara-cara kolaborasi yang sudah biasa dilakukan.

Ketiga, indikator komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan dengan nilai indeks kriteria tinggi. Artinya memberikan gambaran bahwa komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan sangat penting bagi sebagian besar pengelola UPJA dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Sebagian besar pengelola UPJA mempunyai kemampuan yang sangat baik dalam mengembangkan komunikasi intensif dalam mencapai tujuan.

Keempat, indikator semangat relasional yang bertanggung jawab dengan nilai indeks kriteria sedang. Artinya dalam hal ini menggambarkan akan pentingnya semangat relasional yang bertanggung jawab bagi pengelola UPJA. Semangat untuk tetap menjalankan UPJA dengan jejaring bagi para pengelola sangat diperlukan untuk tetap bisa melayani konsumen dengan optimal. Namun demikian, sebagian besar para pengelola masih belum maksimal dalam menerapkan praktek-praktek operasional dalam jejaring. Mereka masih menerapkan pelayanan kepada pelanggan dengan cara-cara yang sudah biasa dilakukan.

Pada pengumpulan data, disamping pertanyaan tertutup dalam pendalaman informasi juga menggunakan tambahan pertanyaan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan

wawancara. Adapun berdasarkan temuan dilapangan tersaji seperti pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10. Deskripsi Indeks
Harmony of Cross Functional Relations**

No	Indikator	Indeks	Kriteria	Temuan
1	Keselarasan interaksi budaya internal	70.41	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki rencana kerja setiap musim Kesiapan alat mesin setiap musim Kesiapan operator/teknisi
2	Memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang	54.23	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi terkadang dilakukan dengan intensif
3	Komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan	71.20	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Ada partisipasi yang tinggi para pengelola Komitmen pada target sasaran setiap musim
4	Semangat relasional yang bertanggung jawab	59.85	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> Ada konsistensi hubungan internal ataupun eksternal
Rata-rata indeks		63.92	Sedang	

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

4.2.3. Quality of Cross Functional Information

Indikator variabel *quality of cross functional information* terdiri dari pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi. Berdasarkan hasil penelitian, nilai indeks variabel *quality of cross functional information* tersaji seperti pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Quality of Cross Functional Information

Indikator quality of cross functional information		Frekuensi jawaban responden tentang quality of cross functional information										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Pengalaman internal pada kualitas informasi	F	7	13	27	35	41	45	44	31	17	7	267	Sedang
	%(FxS)	2.62	9.74	30.34	52.43	76.78	101.12	115.36	92.88	57.30	26.22	56.48	
Memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi	F	0	10	10	18	46	20	41	44	48	28	267	Tinggi
	%(FxS)	0	7.49	11.24	26.97	37.45	92.13	115.36	143.82	161.80	104.87	70.11	
Saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu	F	0	11	14	29	57	52	43	34	20	7	267	Sedang
	%(FxS)	0	8.24	15.73	43.45	106.74	116.85	112.73	101.87	67.42	26.22	59.93	
Hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi	F	10	14	28	37	46	49	34	23	19	7	267	Sedang
	%(FxS)	3.75	10.49	31.46	55.43	86.14	110.11	89.14	68.91	64.04	26.22	54.57	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											60.27	Sedang	

Berdasarkan Tabel 4.11. secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *quality of cross functional information* sebesar 60.27 masuk kategori sedang. *Pertama*, indikator pengalaman internal pada kualitas informasi dengan nilai indeks kriteria sedang. Artinya dalam hal ini menggambarkan bahwa pengalaman internal pada kualitas informasi cukup penting bagi sebagian besar pengelola UPJA dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Walaupun demikian, sebagian besar pengelola UPJA masih belum maksimal dalam mengembangkan kualitas informasi. Para

pengelola telah merasa puas dengan cara-cara yang sudah biasa dilakukan dalam memanfaatkan informasi untuk operasional UPJA.

Kedua, indikator memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi dengan nilai indeks kriteria tinggi. Artinya menggambarkan bahwa memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian besar pengelola UPJA. Penguatan hubungan kerja sama dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dalam menerapkan jejaring dengan mengandalkan kualitas informasi. Dengan kualitas informasi, keberlangsungan operasional pelayanan kepada konsumen akan semakin meningkat. Sebagian besar pengelola UPJA sudah memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi.

Ketiga, indikator saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu dengan nilai indeks kriteria sedang. Menggambarkan bahwa saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu merupakan hal yang cukup penting bagi sebagian besar pengelola UPJA. Sebagian besar pengelola UPJA belum sepenuhnya melakukan dengan maksimal, karena ada keinginan dari manajer yang belum dapat terpenuhi.

Keempat, indikator hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi dengan nilai indeks kriteria sedang. Artinya menggambarkan bahwa hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi merupakan hal yang cukup penting bagi sebagian besar pengelola UPJA. Sebagian besar pengelola

UPJA belum sepenuhnya melakukan dengan maksimal. Hal ini dapat ditandai dengan adanya target-target usaha jasa yang yang belum dapat terpenuhi. Koordinasi internal perlu ditingkatkan dengan mengelola kualitas informasi yang akurat untuk memenuhi tujuan membangun jejaring.

Didalam menggali dan pendalaman informasi disamping pertanyaan tertutup juga menggunakan tambahan pertanyaan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan wawancara. Adapun berdasarkan temuan dilapangan tersaji seperti pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Deskripsi Indeks Quality of Cross Functional Information

No	Indikator	Indeks	Kriteria	Temuan
1	Pengalaman internal pada kualitas infomasi	56.48	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> Perhatian & tanggung jawab mencapai tujuan Konsistensi pelayanan Mengikuti pelatihan pengelola UPJA
2	Memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi	70.11	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Memanfaatkan jaringan kerja, informasi pangsa pasar Melakukan koordinasi intens
3	Saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu	59.93	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> Transparansi, mempunyai target pelayanan per musim Melakukan evaluasi musiman
4	Hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran infomasi	54.57	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat budaya silaturahmi yang dipertahankan
Rata-rata indeks		60.27	Sedang	

Sumber : Data Primer Diolah, 2021.

4.2.4. Waqi'iyah Networking

Indikator variabel *waqi'iyah networking* terdiri dari hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas melalui komunikasi intens; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur. Berdasarkan hasil penelitian, indeks variabel *waqi'iyah networking* tersaji seperti pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Waqi'iyah Networking

Indikator waqi'iyah networking		Frekuensi jawaban responden tentang waqi'iyah networking										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran	F	0	8	9	21	22	41	46	40	42	37	267	Tinggi
	%(FxS)	0	6.02	10.15	31.58	41.35	92.48	121.05	120.30	142.11	139.10	70.41	
Kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional, dan fleksibel	F	11	23	26	32	43	51	40	20	13	8	267	Sedang
	%(FxS)	4.12	17.23	29.21	47.94	80.52	114.61	104.87	59.93	43.82	29.96	53.22	
Saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas melalui komunikasi intens	F	8	9	10	11	18	36	48	38	51	38	267	Tinggi
	%(FxS)	4.12	6.74	11.24	16.48	33.71	80.90	125.84	13.86	171.91	142.32	70.60	
Saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang jujur	F	6	16	34	47	41	39	37	28	12	7	267	Sedang
	%(FxS)	2.25	11.99	38.20	70.41	76.78	87.64	97.00	83.90	40.45	26.22	53.48	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											61.93	Sedang	

Berdasarkan Tabel 4.13. secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *waqi'iyah networking* sebesar 61.93 masuk kategori sedang. *Pertama*, indikator hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran dengan nilai indeks kriteria tinggi. Artinya menggambarkan bahwa hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian besar pengelola UPJA. Hubungan interaktif merupakan kunci keberhasilan dalam menjalankan usaha, hal ini sesuai dengan prinsip kualitas pelayanan dalam produk jasa. Sebagian besar pengelola UPJA melakukan dengan agresif dan secara terus menerus memperbaiki pelayanan kepada pelanggan.

Kedua, indikator kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional, dan fleksibel dengan nilai indeks kriteria sedang. Dalam hal ini menggambarkan bahwa kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional, dan fleksibel merupakan hal yang cukup penting bagi sebagian besar pengelola UPJA. Namun demikian sebagian besar pengelola belum sepenuhnya menerapkan dengan agresif. Suasana kerja yang interaktif perlu dikembangkan dengan membangun komunikasi intens sesama pengelola/pengurus sehingga capaian kinerja diharapkan terus meningkat, walaupun di lapang kadang muncul hambatan-hambatan yang dapat mempengaruhi kinerja.

Ketiga, indikator saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas melalui komunikasi intens dengan nilai indeks kriteria tinggi. Artinya menggambarkan bahwa sebagian besar pengelola UPJA mempunyai kemampuan yang baik dalam menerapkan nilai-nilai religiusitas melalui komunikasi intens.

Pada masyarakat yang religius, agama mempunyai peran yang penting dalam membentuk sikap dan perilaku individu dan masyarakat. Individu yang secara intrinsik termotivasi oleh norma-norma agama yang dianutnya pada umumnya akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk sepenuhnya menerapkan peran agama ke dalam kehidupannya. Menghadapi kondisi tersebut, pengelola UPJA perlu fokus untuk pemenuhan kebutuhan-kebutuhan religiusitas dan saling berkomunikasi.

Keempat, indikator saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang jujur dengan nilai indeks kriteria sedang. Dalam hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar pengelola UPJA telah cukup baik dalam melakukan interaksi melalui pertukaran informasi yang jujur. Menyampaikan informasi yang jujur akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan konsumen pada produk layanan yang ditawarkan. Suasana kerja yang interaktif dikembangkan dengan membangun komunikasi intens sesama pengelola/pengurus dan pelanggan sehingga capaian kinerja diharapkan terus meningkat.

Didalam menggali dan pendalaman informasi disamping pertanyaan tertutup juga menggunakan tambahan pertanyaan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan wawancara. Adapun berdasarkan temuan dilapangan tersaji seperti pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Deskripsi Indeks Waqi'iyah Networking

No	Indikator	Indeks	Kriteria	Temuan
1	Hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran	70.41	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelola siap mengikuti pelatihan untuk update teknologi baru secara berkelanjutan • Integritas pengelola UPJA • Ada komunikasi intens antar pengelola UPJA
2	Kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional, dan fleksibel	53.22	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan komunikasi dengan cukup intensif • Memperhatikan kebutuhan pelanggan • Berupaya memenuhi kebutuhan lapangan
3	Saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas melalui komunikasi intens	70.60	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan silaturahmi dengan intens • Saling membutuhkan dengan melakukan komunikasi secara intensif • Menerapkan nilai-nilai kejujuran dalam melakukan komunikasi interaktif
4	Saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang jujur	53.48	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi interaktif dilakukan sesuai kebutuhan lapangan • Pertukaran informasi sesuai dengan perkembangan pasar
Rata-rata indeks		61.93	Sedang	

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

4.2.5. Marketing Performance

Indikator variabel *marketing performance* terdiri dari pertumbuhan hasil penjualan (layanan), peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan. Berdasarkan hasil penelitian, indeks variabel *marketing performance* tersaji seperti pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Nilai Indeks Jawaban Responden Variabel Marketing Performance

Indikator marketing performance		Frekuensi jawaban responden tentang marketing performance										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Pertumbuhan hasil penjualan/layanan	F	10	15	28	36	48	45	32	32	14	7	267	Sedang
	%(FxS)	3.75	11.24	31.46	53.93	89.89	101.12	83.90	95.88	47.19	26.22	54.46	
Peningkatan volume penjualan	F	6	7	12	22	17	22	35	47	62	37	267	Tinggi
	%(FxS)	2.25	5.24	23.48	32.96	31.84	49.44	91.76	140.82	208.99	138.58	71.54	
Peningkatan jumlah pelanggan	F	5	10	13	16	23	25	42	42	60	31	267	Tinggi
	%(FxS)	1.87	7.49	14.61	23.97	43.07	56.18	110.11	125.84	202.25	116.10	70.15	
Perluasan wilayah penjualan	F	7	19	30	35	47	42	35	26	19	7	267	Sedang
	%(FxS)	2.62	14.23	33.71	52.43	88.01	94.38	91.76	77.90	64.04	26.22	54.53	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											62.67	Sedang	

Berdasarkan Tabel 4.15. secara keseluruhan rata-rata nilai indeks variabel *marketing performance* sebesar 62.67 masuk kategori sedang. *Pertama*, indikator pertumbuhan hasil penjualan/layanan dengan nilai indeks kriteria sedang. Artinya menggambarkan sebagian besar pengelola UPJA memiliki kemampuan dalam meningkatkan hasil penjualan sehingga menghasilkan tingkat pertumbuhan hasil penjualan/layanan yang cukup baik. Hasil penjualan sangat tergantung pada perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal. Sebagai contoh untuk alat mesin pertanian hand traktor roda dua untuk pengolahan tanah, penggunaannya akan meningkat pada awal musim tanam terutama untuk komoditas padi.

Kedua, indikator peningkatan volume penjualan dengan nilai kriteria tinggi. Artinya memberi gambaran bahwa sebagian besar pengelola UPJA memiliki kemampuan yang baik dalam meningkatkan volume penjualan, sehingga menghasilkan tingkat pertumbuhan volume penjualan yang baik. Volume penjualan

atau pelayanan jasa alat mesin pertanian tergantung pada perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal.

Ketiga, indikator peningkatan jumlah pelanggan dengan nilai indeks kriteria tinggi. Artinya menggambarkan bahwa sebagian besar pengelola UPJA memiliki kemampuan yang sangat baik dalam meningkatkan jumlah pelanggan, sehingga menghasilkan tingkat pertumbuhan pelanggan yang baik. Bagi UPJA sulit mendapatkan pelanggan setia, karena jumlah variasi layanan dan usaha layanan jasa cukup banyak sehingga memudahkan pelanggan mencari usaha jasa alat mesin pertanian yang baru.

Keempat, indikator perluasan wilayah penjualan dengan nilai indeks kriteria sedang. Artinya menggambarkan bahwa sebagian besar pengelola UPJA memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memperluas wilayah penjualan. Luas wilayah penjualan tergantung pada agresivitas UPJA dalam operasional pelayanan jasa di daerah lain.

Didalam menggali dan pendalaman informasi disamping pertanyaan tertutup juga menggunakan tambahan pertanyaan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan wawancara. Adapun berdasarkan temuan dilapangan tersaji seperti pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16. Deskripsi Indeks Marketing Performance

No	Indikator	Indeks	Kriteria	Temuan
1	Pertumbuhan hasil penjualan (layanan)	54.46	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> • Dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, rata-rata pertumbuhan hasil penjualan (pelayanan) sebesar 13% per tahun • Ada usaha pengelola untuk meningkatkan intensitas kegiatan • Ada target luas capaian • Melakukan efisiensi penggunaan alat mesin • Menjaga performance alat mesin
2	Peningkatan volume penjualan	71.54	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, rata-rata peningkatan volume penjualan (pelayanan) sebesar 1,3% per tahun • Kesiapan operator dan alat mesin • Menyiapkan alat mesin dengan kapasitas yang memadai • Ada penambahan alat mesin baru
3	Peningkatan jumlah pelanggan	70.15	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, rata-rata peningkatan jumlah pelanggan sebesar 15% per tahun • Ada upaya memenuhi kebutuhan pelanggan • Optimalisasi operasional alat mesin
4	Peluasan wilayah penjualan	54.53	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> • Dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, rata-rata perluasan wilayah pelayanan sebesar 15% per tahun • Memantau perkembangan pangsa pasar • Ada kemampuan menyelesaikan pelayanan
Rata-rata indeks		62.67	Sedang	

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

4.3. Uji Asumsi

1. 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. Untuk mengetahui dan menjelaskan data outlier dapat dilakukan dengan mendeteksi atau mengevaluasi secara univariat dan multivariate outlier. Evaluasi yang dilakukan pada *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai *mahalanobis distance* atau jarak mahalanobis. *Mahalanobis distance* untuk setiap observasi dapat dilakukan penghitungan yang akan memperlihatkan jarak rata-rata pada semua variabel dari sebuah observasi dalam sebuah ruang multidimensional.

a. Univariat Outlier

Pengujian *univariate outlier* dilakukan pada setiap indikator/item pertanyaan menggunakan SPSS 22. Uji *univariate outlier* dilakukan dengan cara membandingkan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversikan nilai data ke dalam *standard score* (z-score) yang memiliki rata-rata 0 (nol) dan standar deviasi 1,00. Dalam penelitian ini dengan sampel sebesar 267, standar skor dinyatakan *outlier* jika nilainya ≥ 3 . Kategori data observasi yang memiliki nilai z-score dalam rentang ± 3 dikategorikan tidak *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian *univariate outlier* selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17. Uji Univariate Outliers

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(LCFI1)	267	-2.06361	2.07913	.0000000	1.0000000
Zscore(LCFI2)	267	-2.16733	1.97030	.0000000	1.0000000
Zscore(LCFI3)	267	-2.05200	1.92641	.0000000	1.0000000
Zscore(LCFI4)	267	-2.12808	2.13036	.0000000	1.0000000
Zscore(HCFR1)	267	-2.27691	2.21384	.0000000	1.0000000
Zscore(HCFR2)	267	-2.09905	2.17192	.0000000	1.0000000
Zscore(HCFR3)	267	-1.99351	1.98234	.0000000	1.0000000
Zscore(HCFR4)	267	-2.06779	2.08333	.0000000	1.0000000
Zscore(QCFI1)	267	-2.18205	2.04314	.0000000	1.0000000
Zscore(QCFI2)	267	-2.08675	2.04038	.0000000	1.0000000
Zscore(QCFI3)	267	-2.11712	2.12506	.0000000	1.0000000
Zscore(QCFI4)	267	-2.05578	2.09552	.0000000	1.0000000
Zscore(WNP1)	267	-2.08451	2.14390	.0000000	1.0000000
Zscore(WN2)	267	-1.96241	2.12396	.0000000	1.0000000
Zscore(WN3)	267	-1.85018	2.04980	.0000000	1.0000000
Zscore(WN4)	267	-2.05015	2.19319	.0000000	1.0000000
Zscore(MP1)	267	-2.05084	2.10094	.0000000	1.0000000
Zscore(MP2)	267	-2.13909	2.03996	.0000000	1.0000000
Zscore(MP3)	267	-2.05113	1.99556	.0000000	1.0000000
Zscore(MP4)	267	-2.03151	2.07422	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	267				

Pada Tabel 4.17. menunjukkan bahwa nilai z -score dari indikator-indikator dengan nilai z -score terendah sebesar -2.27691 pada indikator HCFR1, dan tertinggi pada dengan nilai z -score sebesar 2.21384 pada indikator HCFR1. Berdasarkan nilai z -score yang masuk dalam rentang ± 3 , maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat nilai *outlier*.

b. Multivariate Outlier

Mahalanobis distance (jarak Mahalanobis) setiap observasi dapat dihitung dan memperlihatkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensi. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi-square* pada tingkat derajat kebebasan (*degree of freedom*) tertentu yaitu jumlah indikator yang digunakan pada tingkat signifikansi tertentu ($p > 0.001$). Nilai *Mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat kebebasan (df) sebesar 20 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi > 0.001 adalah $\chi^2 (20 : 0.001) = 45.31$. Hasil uji *Mahalanobis distance* selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18. Hasil Uji Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
199	42,833	,002	,437
117	41,891	,003	,178
140	38,971	,007	,268
124	38,890	,007	,114
116	37,895	,009	,099
95	35,680	,017	,292

Tabel 4.18. menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis d-squared* tertinggi terdapat pada observasi 199 sebesar 42,833 dan observasi 117 sebesar 41,891. Berdasarkan perhitungan, semua data observasi menunjukkan nilai *Mahalanobis d-square* < 45.31 , sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat data observasi *multivariate outlier*.

2. Evaluasi Normalitas Data

Evaluasi normalitas data dilakukan dengan melihat *skewness* dan *kurtosis* dari indikator-indikator pada variabel penelitian. Kriteria untuk sebuah indikator normal adalah nilai *critical ratio* (CR) *skewness* dan *kurtosis* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.001. Hasil uji normalitas data univariate dan multivariate selengkapanya tersaji seperti pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19. Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
HCFR1	2,000	10,000	-,081	-,539	-,409	-1,363
MP4	1,000	10,000	,042	,278	-,713	-2,377
HCFR4	2,000	10,000	-,102	-,680	-,550	-1,835
MP3	1,000	10,000	-,108	-,719	-,605	-2,020
WN3	1,000	10,000	,024	,161	-,647	-2,157
WN1	2,000	10,000	,021	,139	-,623	-2,078
QCFI4	1,000	10,000	,005	,036	-,563	-1,877
QCFI3	2,000	10,000	-,026	-,175	-,473	-1,579
QCFI2	2,000	10,000	-,107	-,713	-,616	-2,053
QCFI1	1,000	10,000	-,106	-,706	-,633	-2,110
WN2	1,000	10,000	-,027	-,183	-,585	-1,950
WN4	1,000	10,000	,133	,888	-,683	-2,279
MP1	1,000	10,000	-,024	-,158	-,611	-2,037
MP2	1,000	10,000	-,073	-,486	-,573	-1,911
HCFR3	2,000	10,000	-,015	-,103	-,619	-2,066
HCFR2	1,000	10,000	,117	,782	-,548	-1,827
LCFI4	3,000	10,000	,059	,395	-,586	-1,954
LCFI1	2,000	10,000	-,016	-,110	-,576	-1,921
LCFI2	3,000	10,000	-,235	-1,566	-,403	-1,344
LCFI3	3,000	10,000	-,093	-,618	-,498	-1,660
Multivariate					8,705	2,397

Pada Tabel 4.19. menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) *skewness* terkecil pada indikator LCF2 sebesar -1,566 dan tertinggi pada indikator WN4 sebesar 0.888. Nilai CR *kurtosis* terendah pada indikator WN4 sebesar -2,279 dan nilai CR tertinggi pada indikator LCF2 sebesar -1,344. Berdasarkan hasil perhitungan,

nilai pada semua indikator untuk *skewness* dan *kurtosis* antara ± 2.58 , sehingga semua indikator normal *univariate*. Nilai *kurtosis multivariate* sebesar 8,705 dan CR sebesar 2,397. Nilai ini masih dalam rentang antara ± 2.58 , sehingga menunjukkan bahwa data normal *multivariate*.

3. Evaluasi Multicolinieritas dan Singularitas

Multicolinieritas dan *singularitas* dapat diketahui dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang kecil-kecil atau mendekati nol. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat *multicolinieritas* dan *singularitas* dalam kombinasi-kombinasi variabel. Hasil nilai *Determinant of sample covariance matrix* selengkapnya tersaji seperti pada lampiran 2 (Hasil Olah Data). Nilai *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 25512.246 sehingga nilai > 0.1 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang diamati tidak terdapat *multicolinieritas* dan *singularitas*.

4. Pengujian Residual

Salah satu indikator untuk model yang kurang baik adalah adanya standard error yang besar. Standard error sangat dipengaruhi oleh unit pengukuran dalam variabel. Nilai *standardized residual covariance* selengkapnya tersaji seperti lampiran 2. Nilai residual value pada masing-masing indikator tidak ada yang nilainya lebih besar atau sama dengan ± 2.58 . Artinya bahwa model tidak perlu dilakukan modifikasi model seperti menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi sehingga interpretasi model dapat dilakukan.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

a. Uji Validitas Data

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen yaitu melihat pada *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standar errornya (Anderson dan Gerbing, 1988). Didalam studi ini validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing-masing indikator memiliki *critical ratio* lebih besar dari dua kali *standar errornya* seperti ditunjukkan pada tabel 4.20.

b. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas data merupakan ukuran konsistensi internal indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten sebagai batasan *cut off value* dari *construct reliability* > 0.70 sedangkan untuk *variance extracted* > 0.50.

Rumus *construct reliability* sebagai berikut :

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

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.

- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Adapun rumus *variance extracted* sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Hasil pengujian *construct reability* dan *variance extracted* selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20. Hasil Pengujian
Construct Reability dan Variance Extracted**

No	Variabel	Indikator	Std Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
1	Level of Cross Functional Involvement	LCFI1	0,831	0,691	0,309	0,887	0,662
		LCFI2	0,842	0,709	0,291		
		LCFI3	0,821	0,674	0,326		
		LCFI4	0,758	0,575	0,425		
		Σ	3,252	2,648	1,352		
		Σ ²	10,576				
2	Harmony of Cross Functional Relations	HCFR1	0,841	0,707	0,293	0,901	0,694
		HCFR2	0,817	0,667	0,333		
		HCFR3	0,834	0,696	0,304		
		HCFR4	0,84	0,706	0,294		
		Σ	3,332	2,776	1,224		
		Σ ²	11,102				

No	Variabel	Indikator	Std Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measuremen Error (1-Std Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
3	Quality of Cross Functional Information	QCFI1	0,855	0,731	0,269	0,912	0,722
		QCFI2	0,894	0,799	0,201		
		QCFI3	0,831	0,691	0,309		
		QCFI4	0,816	0,666	0,334		
		Σ	3,396	2,887	1,113		
		Σ^2	11,53				
4	Waqi'iyah Networking	WN1	0,885	0,783	0,217	0,920	0,743
		WN2	0,831	0,691	0,309		
		WN3	0,882	0,778	0,222		
		WN4	0,849	0,721	0,279		
		Σ	3,447	2,973	1,027		
		Σ^2	11,88				
5	Marketing Performance	MP1	0,877	0,769	0,231	0,926	0,757
		MP2	0,899	0,808	0,192		
		MP3	0,859	0,738	0,262		
		MP4	0,844	0,712	0,288		
		Σ	3,479	3,028	0,972		
		Σ^2	12,10				

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

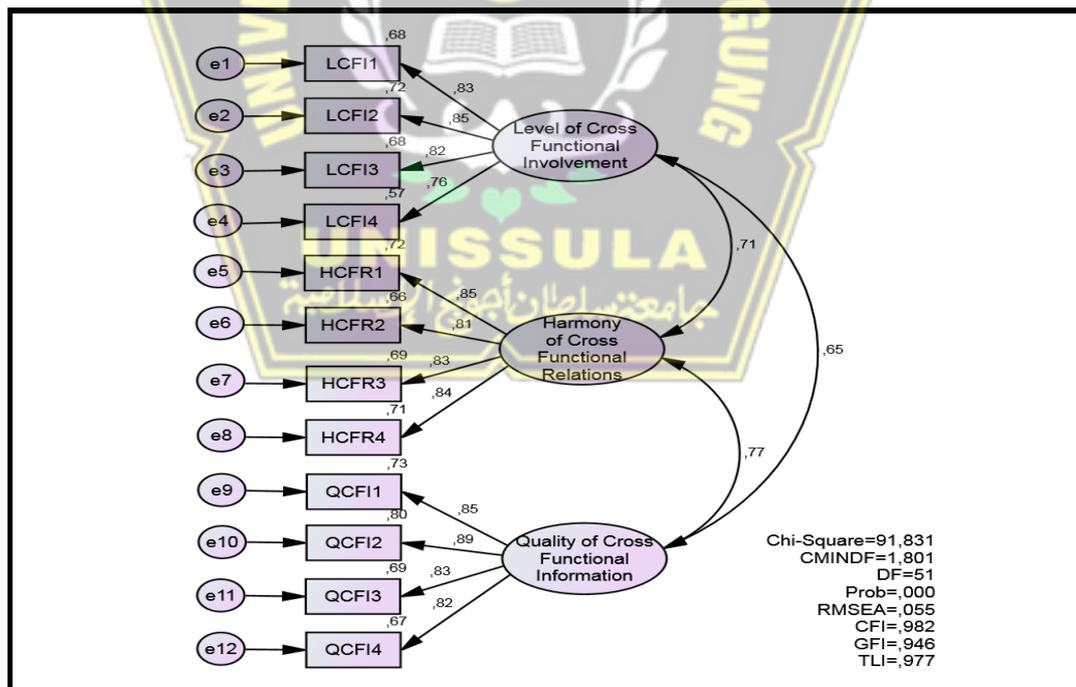
Berdasarkan perhitungan pada Tabel 4.20, menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai *construct reliability* lebih kecil dari 0.70, semua variabel mempunyai nilai > 0.70. Demikian juga untuk nilai *variance extracted*, semua variabel menunjukkan > 0.50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* memenuhi kriteria reliabilitas atau mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang telah dibentuknya.

4.5. Confirmatory Factor Analysis

a. Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen

Model *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* variabel eksogen mencakup variabel *Level of Cross Functional Involvement*, *Harmony Of Cross Functional Relations* dan *Quality of Cross Functional Information*. Pengujian dilakukan dengan mengamati nilai *loading* indikator terhadap variabel laten eksogen. Kriteria untuk indikator valid sebagai pengukurnya, jika nilai loading indikator > 0.60 . Hasil uji model CFA variabel eksogen selengkapnya disajikan seperti pada gambar 4.2.

Gambar 4.2. Model CFA Variabel Eksogen



Pada model CFA variabel eksogen seperti pada Gambar 4.2. menunjukkan bahwa model menghasilkan nilai *Chi-Square* sebesar 91.831, Probabilitas 0.000

nilai RMSEA sebesar 0.055, CFI 0.982, GFI 0.946 dan TLI 0.977. Selanjutnya untuk menguji validitas indikator dapat dilihat pada nilai *loading* yang diperoleh tiap indikator, selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21. Standardized Regression Model CFA Variabel Eksogen

Indikator		Variabel	Estimate
LCFI1	<---	Level_of_Cross_Functional_Involvement	0,827
LCFI2	<---	Level_of_Cross_Functional_Involvement	0,850
LCFI3	<---	Level_of_Cross_Functional_Involvement	0,823
LCFI4	<---	Level_of_Cross_Functional_Involvement	0,756
QCFI1	<---	Quality_of_Cross_Functional_Information	0,854
QCFI2	<---	Quality_of_Cross_Functional_Information	0,892
QCFI3	<---	Quality_of_Cross_Functional_Information	0,832
QCFI4	<---	Quality_of_Cross_Functional_Information	0,819
HCFR1	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	0,847
HCFR2	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	0,813
HCFR3	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	0,829
HCFR4	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	0,842

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

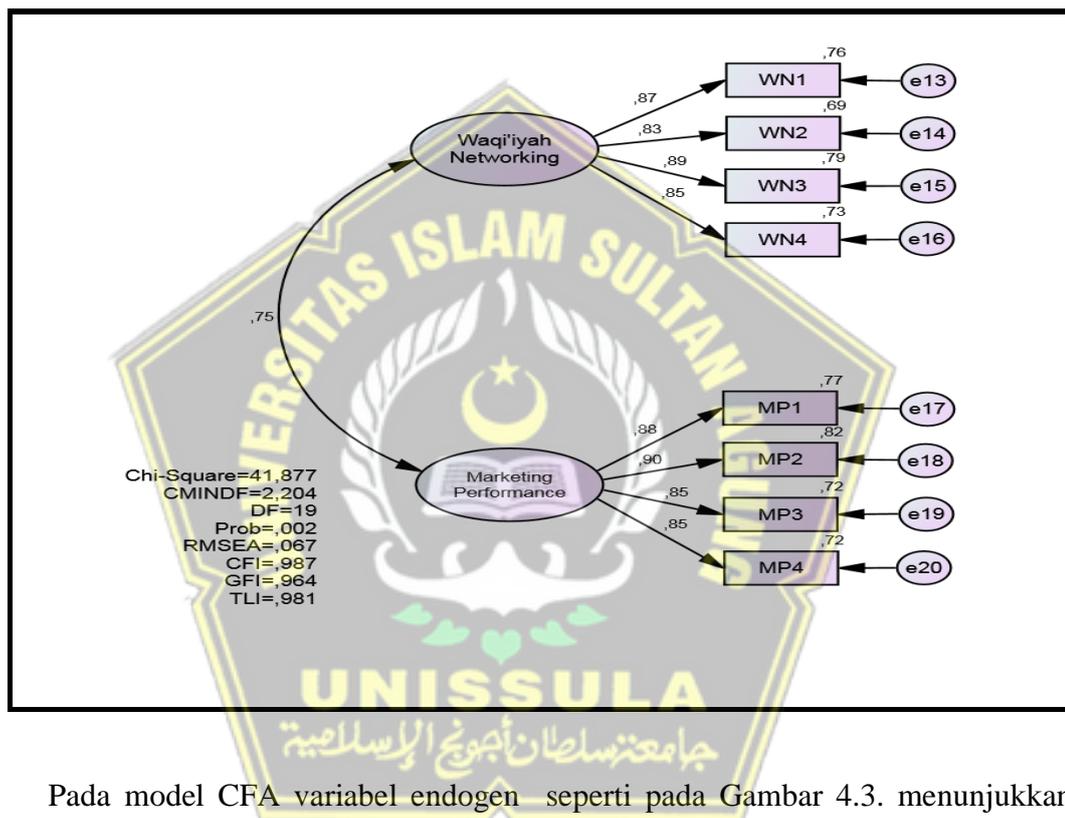
Pada Tabel 4.21. menunjukkan bahwa setiap indikator masing-masing variabel *Level of Cross Functional Involvement*, *Harmony Of Cross Functional Relations* dan *Quality of Cross Fncional Information* memiliki nilai loading faktor >0.60. Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator valid sebagai pengukur variabel latennya.

b. Confirmatory Factor Analysis Variabel Endogen

Model *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* variabel endogen mencakup variabel *Waqi'iyah Networking* dan *Marketing Performance*. Pengujian dilakukan dengan mengamati nilai *loading* indikator terhadap variabel laten endogen.

Kriteria untuk indikator valid sebagai pengukurnya, jika nilai loading indikator > 0.60. Hasil uji model CFA variabel endogen selengkapnya disajikan seperti pada gambar 4.3.

Gambar 4.3. Model CFA Variabel Endogen



Pada model CFA variabel endogen seperti pada Gambar 4.3. menunjukkan bahwa model menghasilkan nilai *Chi-Square* sebesar 41.877, Probabilitas 0.002 nilai RMSEA sebesar 0.067, CFI 0.987, GFI 0.964 dan TLI 0.981. Selanjutnya untuk menguji validitas indikator dapat dilihat pada nilai *loading* yang diperoleh tiap indikator, selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22. Standardized Regression
Model CFA Endogen**

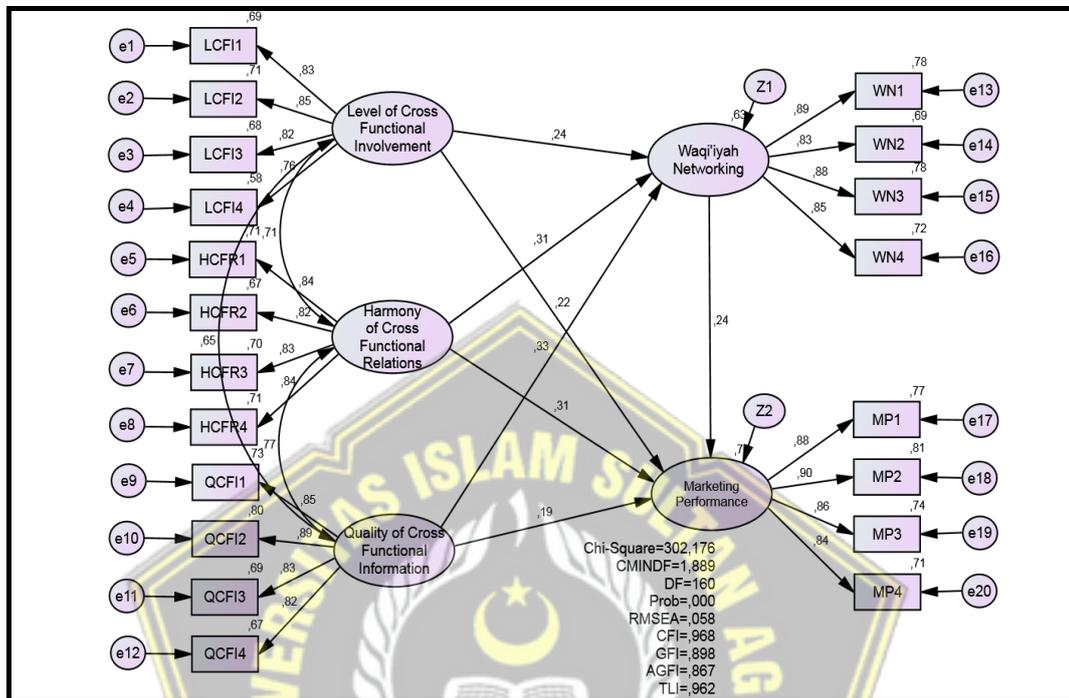
Indikator		Variabel	Estimate
MP1	<---	Marketing_Performance	0,875
MP2	<---	Marketing_Performance	0,904
MP4	<---	Marketing_Performance	0,849
MP3	<---	Marketing_Performance	0,849
WN1	<---	Waqiyah_Networking	0,872
WN2	<---	Waqiyah_Networking	0,831
WN3	<---	Waqiyah_Networking	0,891
WN4	<---	Waqiyah_Networking	0,853

Pada Tabel 4.22. menunjukkan bahwa nilai *loading* pada masing-masing indikator memperoleh nilai > 0.60 . Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel latennya.

c. Full Model Waqi'iyah Networking

Hasil uji *confirmatory factor analysis* variabel eksogen dan endogen menunjukkan bahwa model dapat diterima karena sudah memenuhi syarat. Model yang sudah fit dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil model struktural 1 selengkapnya tersaji seperti pada Gambar 4.4.

Gambar 4.4. Model Struktural 1



Pada model struktural 1 seperti pada Gambar 4.4. menunjukkan bahwa model memperoleh nilai *Chi-Square* sebesar 302.176, CMIN/DF sebesar 1.889, Probabilitas (p) 0.000, RMSEA 0.058, CFI 0.968, GFI 0.898, AGFI 0.867 dan TLI sebesar 0.962. Dari hasil tersebut nilai *Chi-Square* masih dapat diturunkan lebih rendah dengan melakukan modifikasi model. Modifikasi model pertama dilakukan dengan mengkorelasikan error dari indikator dengan menggunakan output *modification indices* yang diperoleh dari model. Selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23. Modifications Indeces

			M.I.	Par Change
eror16	<-->	eror15	6,956	,240
eror6	<-->	eror5	11,318	,287
eror13	<-->	Zeta2	7,979	-,206

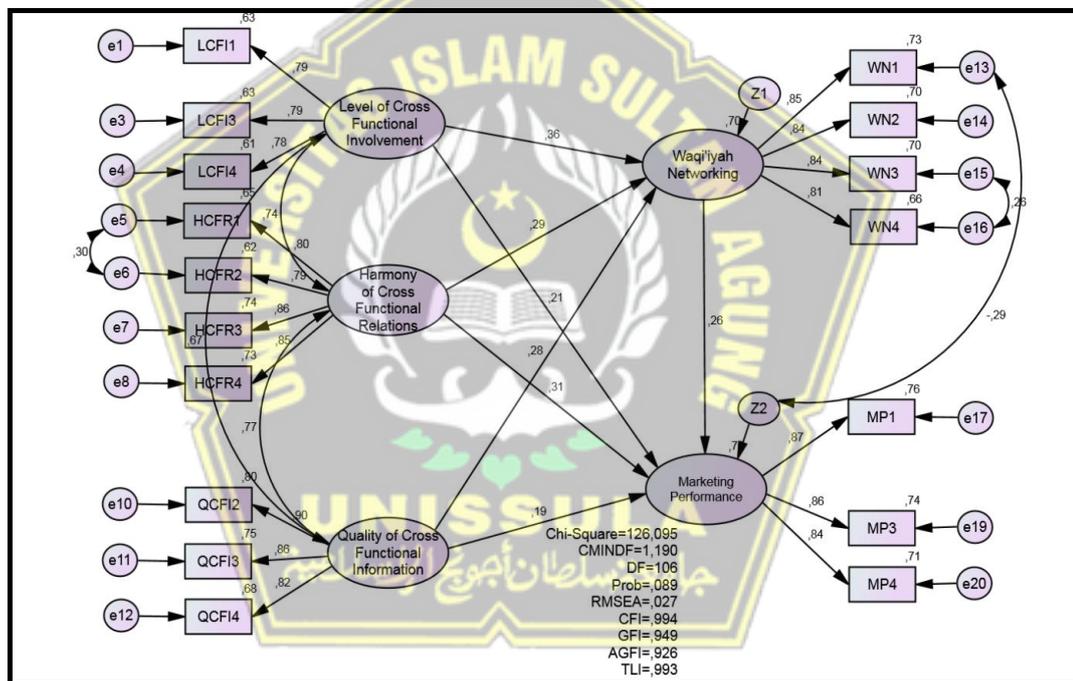
Pada Tabel 4.23. menunjukkan modifikasi model yang dilakukan yaitu mengkorelasi antara eror16 dengan eror15 akan menurunkan *Chi-Square* sebesar 6.956. Kemudian mengkorelasikan eror 6 dengan eror 5 nilai *Chi-Square* akan turun 11.318, eror 13 dengan zeta1 nilai *Chi-Square* turun sebesar 7.979. Modifikasi model kedua dilakukan dengan mengeluarkan beberapa indikator dalam model. Indikator-indikator dalam model yang dikeluarkan merupakan indikator yang memiliki *factor score weight* tinggi terhadap variabel latennya. Nilai *factor score weight* selengkapnya disajikan seperti pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24. Factor Score Weight

Harmony of Cross Functional Relations	HCFR1	HCFR2	HCFR3	HCFR4
	0,194	0,140	0,164	0,178
Quality of Cross Functional Information	QCFI1	QCFI2	QCFI3	QCFI4
	0,197	0,305	0,188	0,149
Level of Cross Functional Involvement	LCFI1	LCFI2	LCFI3	LCFI4
	0,208	0,267	0,220	0,167
Waqiiyah Networking	WN1	WN2	WN3	WN4
	0,247	0,139	0,197	0,163
Marketing Performance	MP1	MP2	MP3	MP4
	0,207	0,258	0,174	0,158

Berdasarkan tabel 4.24. maka untuk memperoleh model yang fit ada 3 indikator yang dikeluarkan yaitu indikator LCFI2 dengan score weight 0.267 , QCFI1 dengan score weight 0.197 dan MP2 dengan score weight 0.258. Hasil modifikasi model struktural 2 selengkapanya disajikan seperti pada Gambar 4.5.

Gambar 4.5. Model Struktural 2



Pada model struktural 2 seperti pada Gambar 4.5. menunjukkan bahwa model menghasilkan nilai *Chi-Square* sebesar 126.095, CMIN/DF 1.190, probabilitas (p) 0.089, RMSEA 0.027, CFI 0.994, GFI 0.945, AGFI 0.926 dan TLI 0.993. Berdasarkan nilai goodness of fit index secara keseluruhan, model sudah fit dan layak diterima. Kemudian untuk menguji validitas indikator dapat dilihat pada nilai

standardized regression yang diperoleh tiap indikator, selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25. Standardized Regression Model Struktural

			Estimate
LCFI3	<---	Level_of_Cross_Functional_Involvement	,792
LCFI1	<---	Level_of_Cross_Functional_Involvement	,792
QCFI2	<---	Quality_of_Cross_Functional_Information	,897
LCFI4	<---	Level_of_Cross_Functional_Involvement	,784
MP3	<---	Marketing_Performance	,862
MP1	<---	Marketing_Performance	,871
WN2	<---	Waqiiyah_Networking	,837
WN1	<---	Waqiiyah_Networking	,853
WN3	<---	Waqiiyah_Networking	,839
MP4	<---	Marketing_Performance	,842
HCFR3	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	,858
HCFR1	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	,805
QCFI4	<---	Quality_of_Cross_Functional_Information	,822
QCFI3	<---	Quality_of_Cross_Functional_Information	,863
HCFR4	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	,852
HCFR2	<---	Harmony_of_Cross_Functional_Relations	,786
WN4	<---	Waqiiyah_Networking	,813

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

Pada Tabel 4.24. menunjukkan bahwa nilai *loading* pada masing-masing indikator memperoleh nilai > 0.60 , sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator valid sebagai pengukur variabel latennya. Model yang sudah fit dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil model *Structural Equation Modeling* selengkapnya disajikan seperti pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26.
Standardized Regression Weight (Loading Factor)
Pengujian Hipotesis Model Struktural

	Hipotesis		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Level of Cross Functional Involvement	--- >	Waqi'iyah Networking	0,376	0,089	4,233	0,000	signifikan
Harmony of Cross Functional Relations	--- >	Waqi'iyah Networking	0,323	0,109	2,966	0,003	signifikan
Quality of Cross Functional Information	--- >	Waqi'iyah Networking	0,259	0,077	3,383	0,000	signifikan
Quality of Cross Functional Information	--- >	Marketing Performance	0,203	0,085	2,396	0,017	signifikan
Level of Cross Functional Involvement	--- >	Marketing Performance	0,265	0,106	2,492	0,013	signifikan
Harmony of Cross Functional Relations	--- >	Marketing Performance	0,405	0,121	3,350	0,000	signifikan
Waqi'iyah Networking	--- >	Marketing Performance	0,308	0,109	2,822	0,005	signifikan

Uji model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Model fit ditunjukkan dengan *Chi-Square*, *CMIN/DF*, *Probability*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, dan *TLI* berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Selengkapnya tersaji seperti pada Tabel 4.27.

**Tabel 4.27. Indeks Pengujian Kelayakan
Structural Equation Waqi'iyah Networking**

Goodness-of-fit- Index	Cut-of Value	Hasil	Keterangan
X-Chi square	Diharapkan kecil	126.095	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.089	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.027	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.949	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.926	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.190	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.994	Baik

4.6. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui *confirmatoy factor analysis* dan *uji structural equation model* seperti yang disajikan pada Tabel 4.26. maka model dapat diterima, karena berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara umum semua nilai *Goodness of fid Index* sesuai dengan kriteria *Cut of Value*. Berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

1. Pengaruh integrasi lintas fungsi terhadap waqi'iyah networking

Hipotesis satu (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah *ada pengaruh positif antara level of cross functional involvement terhadap waqi'iyah neworking*. Variabel *level of cross functional involvement* dibangun oleh indikator inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, peran individu dalam berinteraksi dengan pelanggan, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru. Sedangkan *waqi'iyah networking* dibangun dengan indikator hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu

sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur.

Parameter estimasi antara *level of cross functional involvement* terhadap *waqi'iyah networking* sebesar 0,376 dengan nilai CR 4.233 dan p-value 0,000. Karena nilai CR $4.233 > 1.96$ atau p-value $0.000 < 0.05$ maka hipotesis 1 diterima yakni *level of cross functional involvement* mempunyai pengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking* pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, maka dalam rangka untuk meningkatkan *waqi'iyah networking* dibangun oleh *level of cross functional involvement*.

Pengujian empiris terhadap hipotesis satu yaitu adanya pengaruh *level of cross functional involvement* pada *waqi'iyah networking* mengindikasikan bahwa semakin tinggi *level of cross functional involvement* maka akan semakin meningkatkan *waqi'iyah networking*. *Level of cross functional involvement* merupakan tingkat keterlibatan positif yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam melakukan integrasi lintas fungsi mampu memperoleh pengetahuan eksternal dan merubahnya menjadi inovasi (Pateli & Lioukas, 2019). Keterlibatan berbagai macam fungsi atau spesialisasi secara intens dan merata pada awal proses inovasi akan memicu peningkatan perbaikan.

Pada *confirmatory factor analysis* variabel *level of cross functional involvement* yang terdiri dari indikator inovasi, interaksi kegiatan, peran individu, dan kontribusi terbukti dengan meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Dengan demikian adanya keterkaitan antara *level of cross functional involvement* dengan *waqi'iyah*

networking juga menunjukkan adanya keterkaitan antara masing-masing indikator *level of cross functional involvement* dan indikator *waqi'iyah networking*. Sehingga dalam hal ini dapat dimaknai bahwa pengelola usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian yang memiliki inovasi, interaksi kegiatan, peran individu, dan kontribusi memiliki potensi dapat meningkatkan *waqi'iyah networking*.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks variabel *level of cross functional involvement* termasuk dalam kategori sedang, yang mencerminkan bahwa pengelola UPJA pada *level of cross functional involvement* telah memahami lingkungan usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian. Hasil implementasi dari penelitian ini ditunjukkan dengan sering melakukan efisiensi penggunaan alat mesin pertanian; mempunyai perhatian untuk memperbaiki pelayanan kepada pelanggan; kerja sama untuk pemeliharaan, perbaikan dan ketersediaan suku cadang; tersedia jadual koordinasi internal, terjadual mengikuti pelatihan manajemen pengelolaan dan pengelola mempunyai pemikiran, gagasan untuk mengembangkan UPJA.

Hipotesis dua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah *ada pengaruh positif antara harmony of cross functional relations dengan waqi'iyah networking*. Variabel *harmony of cross functional relations* dibangun oleh indikator keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab. Sedangkan *waqi'iyah networking* dibangun dengan indikator hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran;

kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur.

Parameter estimasi antara *harmony of cross functional relations* terhadap *waqi'iyah networking* sebesar 0,323 dengan nilai CR 2.966 dan p-value 0.003. Karena nilai CR $2.966 > 1.96$ atau p-value $0.003 < 0.05$ maka hipotesis 2 diterima yakni *harmony of cross functional relations* mempunyai pengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking* pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, maka dalam rangka untuk meningkatkan *waqi'iyah networking* dibangun oleh *harmony of cross functional relations*.

Hasil pengujian empiris hipotesis dua menunjukkan bahwa *harmony of cross functional relations* berpengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *harmony of cross functional relations* dalam pengelolaan UPJA, maka semakin tinggi *waqi'iyah networking*. *Harmony of cross functional relations* merupakan penyelarasan visi, tujuan dan strategi organisasi dengan lingkungan eksternal, yakni fleksibilitas organisasi, kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan. Harmoni organisasi akan terwujud apabila unsur manajemen menciptakan harmonisasi budaya internal, kerjasama dan tujuan unit fungsional sehingga kegiatan yang dilakukan merupakan perwujudan menuju satu tujuan. Dengan demikian implikasi penting dari keselarasan dan harmonisasi tujuan yang menyeluruh suatu organisasi akan mendapatkan keunggulan kompetitif (Chang et al., 2019).

Pada *confirmatory factor analysis* variabel *harmony of cross functional relations* yang terdiri dari indikator keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab terbukti dengan meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Dengan demikian adanya keterkaitan antara *harmony of cross functional realtions* dengan *waqi'iyah networkig* juga menunjukkan adanya keterkaitan antara masing- masing indikator *harmony of cross functional relations* dan indikator *waqi'iyah networking*. Sehingga dalam hal ini dapat dimaknai bahwa pengelola UPJA yang memiliki keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab memiliki potensi dapat meningkatkan *waqi'iyah networking*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks variabel *harmony of cross functional relations* termasuk dalam kategori sedang, yang mencerminkan bahwa pengelola UPJA pada *harmony of cross functional relations* telah memahami harmonisasi tujuan usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian. Hasil implementasi dari penelitian ini pada pengelola UPJA, ditunjukkan dengan adanya rencana kerja, kesiapan alat mesin pertanian setiap musim, kesiapan operator, terkadang melakukan komunikasi secara intensif, ada partisipasi dan konsistensi hubungan internal ataupun eksternal.

Hipotesis tiga (H3) yang diajukan dalam studi ini adalah *ada pengaruh positif* antara *quality of cross functional information* dengan *waqi'iyah networking*.

Variabel *quality of cross functional information* dibangun oleh indikator pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, serta hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi. Sedangkan *waqi'iyah networking* dibangun dengan indikator kekuatan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur.

Parameter estimasi antara *quality of cross functional information* terhadap *waqi'iyah networking* sebesar 0.259 dengan nilai CR 3.383 dan p-value 0.000. Karena nilai $CR\ 3.383 > 1.96$ atau $p\text{-value}\ 0.000 < 0.05$ maka hipotesis 3 diterima yakni *quality of cross functional information* mempunyai pengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking* pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, maka dalam rangka untuk meningkatkan *waqi'iyah networking power* dibangun oleh *quality of cross functional information*.

Hasil pengujian empiris hipotesis tiga menunjukkan bahwa *quality of cross functional information* berpengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *quality of cross functional information* dalam pengelolaan UPJA, maka semakin tinggi *waqi'iyah networking*. *Quality of cross functional information* merupakan informasi yang dibutuhkan untuk operasi

perusahaan yang diperoleh dari pengalaman internal atau memori organisasi sendiri dan mitra eksternal (Yu & Huo, 2018). Dengan demikian, perusahaan dapat memperkuat hubungan kerja sama dengan eksternal yang dilandasi dengan prinsip saling percaya dan pemahaman bersama dengan mitra untuk membangun kerja sama eksternal baru.

Pada *confirmatory factor analysis* variabel *quality of cross functional information* yang terdiri dari indikator pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, serta hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi terbukti dengan meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Dengan demikian adanya keterkaitan antara *quality of cross functional information* dengan *waqi'iyah networking* juga menunjukkan adanya keterkaitan antara masing-masing indikator *quality of cross functional information* dan indikator *waqi'iyah networking*. Sehingga dalam hal ini dapat dimaknai bahwa pengelola UPJA yang memiliki unsur-unsur indikator seperti tersebut diatas memiliki potensi dapat meningkatkan *waqi'iyah networking*.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indek variabel *quality of cross functional information* termasuk dalam kategori sedang, yang mencerminkan bahwa pengelola UPJA pada *quality of cross functional information* telah memahami kualitas informasi dalam berbagai fungsi internal yang berkelanjutan. Hasil implementasi dari penelitian ini pada pengelola UPJA

ditunjukkan dengan adanya perhatian dan tanggung jawab mencapai tujuan; konsistensi pelayanan; mengikuti pelatihan pengelolaan UPJA; memanfaatkan jaringan kerja dan informasi pangsa pasar; transparansi, mempunyai target pelayanan per musim; melakukan evaluasi musiman dan adanya budaya silaturahmi yang dipertahankan.

2. Pengaruh integrasi lintas fungsi terhadap marketing performance

Hipotesis empat (H4) yang diajukan dalam studi ini adalah *ada pengaruh positif antara level of cross functional involvement dengan marketing performance*. Variabel *level of cross functional involvement* dibangun oleh indikator inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, peran individu dalam berinteraksi dengan pelanggan, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru. Sedangkan *marketing performance* dibangun dengan indikator pertumbuhan hasil penjualan (layanan), peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan.

Parameter estimasi antara *level of cross functional involvement* terhadap *marketing performance* sebesar 0.265, nilai CR 2.492 dan p-value 0.013. Karena nilai $CR\ 2.492 > 1.96$ atau $p\text{-value}\ 0.013 < 0.05$ maka hipotesis 4 diterima yakni *level of cross functional involvement* mempunyai pengaruh positif terhadap *marketing performance* pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, maka dalam rangka meningkatkan *marketing performance* dibangun oleh *level of cross functional involvement*.

Hasil pengujian empiris hipotesis empat menunjukkan bahwa *level of cross functional involvement* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *level of cross functional involvement* dalam pengelolaan UPJA, maka semakin tinggi *marketing performance*. Hal ini menunjukkan unsur-unsur indikator seperti diatas merupakan faktor penting dalam meningkatkan *marketing performance*.

Marketing performance merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi pertumbuhan penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah pelayanan. Perusahaan yang melakukan *level of cross functional involvement* akan mampu meningkatkan *marketing performance*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang mengemukakan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja, kerja sama lintas fungsi memainkan peran penting dalam organisasi untuk memfasilitasi keterlibatan mitra eksternal (Kang, M., Lee, G., Hwang, D. W., Wei, J., & Huo, 2020). Demikian juga sesuai dengan hasil penelitian (Huo, 2012b) yang menyatakan bahwa untuk mempertahankan kinerja tertinggi dengan mitra eksternal, maka keterlibatan kerja lintas fungsi internal antara bidang atau bagian harus terintegrasi dengan kuat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indek *marketing performance* dalam kategori sedang yang mencerminkan bahwa pengelola UPJA telah mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Temuan empiris pada implemantasi *marketing performance* diwujudkan dengan pertumbuhan penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan

wilayah pelayanan. Temuan empiris tersebut meliputi rata-rata setiap tahun sejak tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 pertumbuhan penjualan sebesar kurang lebih 13 % per tahun, usaha pengelola untuk meningkatkan intensitas kegiatan, ada target luas capaian, melakukan efisiensi penggunaan alat mesin dan menjaga performance alat mesin. Rata-rata peningkatan volume penjualan sebesar 1.3 % per tahun, kesiapan operator alat mesin, menyiapkan alat mesin dengan kapasitas yang memadai dan ada penambahan alat mesin baru. Rata-rata peningkatan jumlah pelanggan sebesar 15% per tahun, ada upaya memenuhi kebutuhan pelanggan, dan optimalisasi operasional alat mesin. Kemudian untuk rata-rata perluasan wilayah pelayanan rata-rata sebesar 15% per tahun, memantau perkembangan pangsa pasar, dan mampu menyelesaikan pelayanan kepada pelanggan.

Hipotesis lima (H5) yang diajukan dalam studi ini adalah *ada pengaruh positif antara harmony of cross functional relations dengan marketing performance*. Variabel *harmony of cross functional relations* dibangun oleh indikator keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab. Sedangkan *marketing performance* dibangun dengan indikator pertumbuhan hasil penjualan (layanan), peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan.

Parameter estimasi antara *harmony of cross functional relations* terhadap *marketing performance* sebesar 0.405, nilai CR 3.350 dan p-value 0.000. Karena nilai CR 3.350 > 1.96 atau p-value 0.000 < 0.05 maka hipotesis 5 diterima yakni

harmony of cross functional relations mempunyai pengaruh positif terhadap *marketing performance* pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, maka dalam rangka meningkatkan *marketing performance* dibangun oleh *harmony of cross functional relations*.

Hasil pengujian empiris hipotesis lima menunjukkan bahwa *harmony of cross functional relations* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *harmony of cross functional relations* dalam pengelolaan UPJA, maka semakin tinggi *marketing performance*. Hal ini menunjukkan bahwa keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab merupakan faktor penting dalam meningkatkan *marketing performance*. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian (Khan et al., 2018), yang mengemukakan bahwa rasa kebersamaan dan fungsi kombinasi dengan hamonisasi organisasi berpengaruh pada kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin baik harmonisasi lintas fungsi yang dilakukan, maka *marketing performance* akan meningkat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indek *marketing performance* dalam kategori sedang yang mencerminkan bahwa pengelola UPJA telah mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Temuan empiris pada implemantasi *marketing performance* diwujudkan dengan pertumbuhan penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah pelayanan.

Hipotesis enam (H6) yang diajukan dalam studi ini adalah *ada pengaruh positif antara quality of cross functional information dengan marketing performance*. Variabel *quality of cross functional information* dibangun oleh indikator pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, serta hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi. Sedangkan *marketing performance* dibangun dengan indikator pertumbuhan hasil penjualan (layanan), peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan.

Parameter estimasi antara *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* sebesar 0.203, nilai CR 2.396 dan p-value 0.017. Karena nilai CR 2.396 > 1.96 atau p-value 0.017 < 0.05 maka hipotesis 6 diterima yakni *quality of cross functional information* mempunyai pengaruh positif terhadap *marketing performance* pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, maka dalam rangka meningkatkan *marketing performance* dibangun oleh *quality of cross functional information*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality of cross functional information* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *quality of cross functional information* dalam pengelolaan UPJA, maka semakin tinggi *marketing performance*. Dengan demikian menunjukkan bahwa indikator pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama

dalam keakuratan dan ketepatan waktu, serta hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan marketing performance. Hal ini sejalan dengan penelitian Ferreira et al., (2019) bahwa didalam implementasinya pada organisasi perlu di integrasikan fungsi individu dan aktivitas jangka pendek serta berbagi informasi yang berkualitas untuk menghindari konflik lintas fungsi. Demikian juga studi yang dikemukakan oleh Barczak G, dan Sultan F (2007); Beverland, M., Steel, M. and Dapiran (2006) bahwa komunikasi dan informasi yang dijalin dengan erat di antara anggota tim akan berkontribusi pada kinerja pengembangan produk.

Hipotesis tujuh (H7) yang diajukan dalam studi ini adalah *ada pengaruh positif antara waqi'iyah networking terhadap marketing performance*. Variabel *waqi'iyah networking* dibangun oleh indikator hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur. Sedangkan *marketing performance* dibangun dengan indikator pertumbuhan hasil penjualan (layanan), peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan.

Parameter estimasi antara *waqi'iyah networking* terhadap *marketing performance* sebesar 0.308, nilai CR 2.822 dan p-value 0.005. Karena nilai CR $2.822 > 1.96$ atau p-value $0.005 < 0.05$ maka hipotesis 7 diterima yakni *waqi'iyah networking* mempunyai pengaruh positif terhadap *marketing performance* pada tingkat

signifikansi 5%. Dengan demikian, maka dalam rangka meningkatkan *marketing performance* dibangun oleh *waqi'iyah networking*.

Hasil pengujian empiris hipotesis tujuh menunjukkan bahwa *waqi'iyah networking* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi *waqi'iyah networking* dalam pengelolaan UPJA, maka semakin tinggi *marketing performance*. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur merupakan faktor penting dalam meningkatkan *marketing performance*. Secara keseluruhan terus berkomitmen untuk membangun dan menciptakan *waqi'iyah networking*. Konsekuensi membangun dan menciptakan *waqi'iyah networking* berpotensi mewujudkan *marketing performance*.

Pada *confirmatory factor analysis* variabel *waqi'iyah networking* yang terdiri dari indikator kekuatan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur, terbukti dengan meyakinkan sebagai pengukur variabel tersebut. Dengan demikian adanya keterkaitan antara *waqi'iyah networking* dengan *marketing performance* juga menunjukkan adanya keterkaitan antara masing-masing indikator

waqi'iyah networking power dan *marketing performance*. Sehingga dalam hal ini dapat dimaknai bahwa pengelola UPJA yang menerapkan kekuatan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur memiliki potensi dapat meningkatkan *marketing performance*.

Hasil penelitian Srivastava et al., (2001) yang menyatakan bahwa jenis aset intangible berbasis pasar *networking* pada dasarnya dari eksternal ke perusahaan, tidak muncul di neraca, namun merupakan aset potensial yang bisa dikembangkan dan dimanfaatkan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks *waqi'iyah networking* dalam kategori sedang yang mencerminkan bahwa pengelola UPJA telah mampu meningkatkan *waqi'iyah networking*. Temuan empiris pada implementasi *waqi'iyah networking* diwujudkan antara lain dengan pengelola siap mengikuti pelatihan untuk update teknologi baru, integritas pengelola UPJA, ada komunikasi intens antar pengelola UPJA, melakukan komunikasi dengan intensif, memperhatikan dan menyesuaikan kebutuhan pelanggan, sering melakukan silaturahmi, saling membutuhkan dengan sering melakukan komunikasi, menerapkan nilai-nilai kejujuran dalam melakukan komunikasi interaktif, komunikasi interaktif dilakukan sesuai dengan lapangan, dan pertukaran informasi sesuai dengan perkembangan pasar.

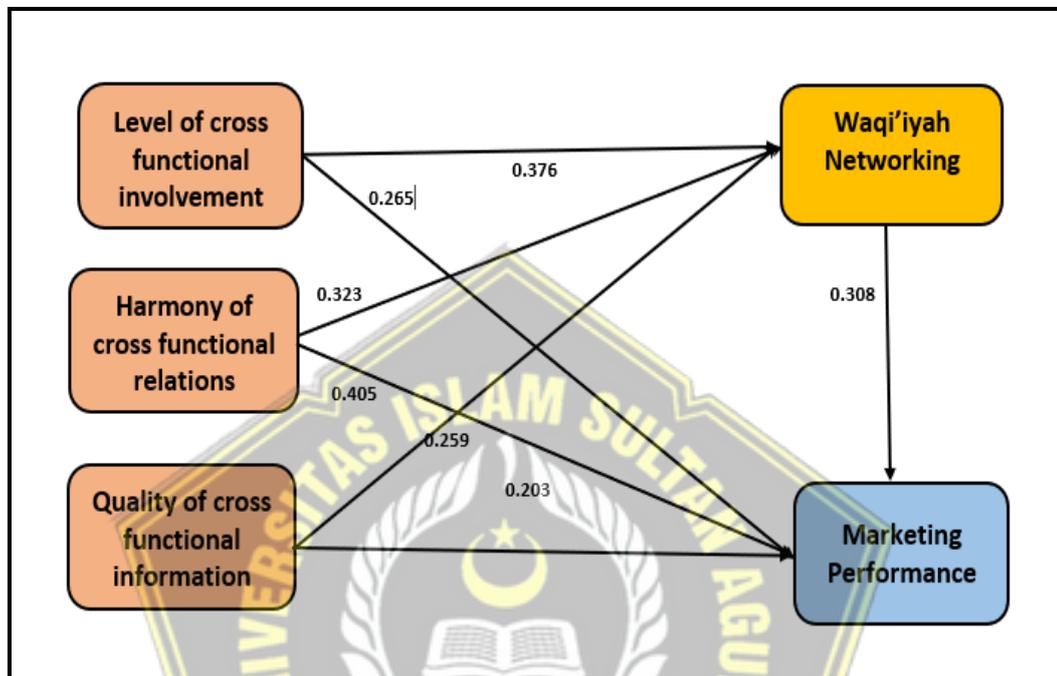
Disamping itu, UPJA dalam meningkatkan performance bersedia melakukan upaya-upaya meningkatkan jejaring untuk meningkatkan akses pasar melalui harmonisasi hubungan dengan pelanggan ataupun pihak-pihak pemangku kepentingan yang lain seperti UPJA lain, pemasok spare part, pemerintah desa, fabrikasi alat mesin pertanian, dan lain sebagainya. Upaya yang lain adalah selalu mengikuti kebutuhan pelanggan, menawarkan pelayanan alat mesin untuk berbagai kegiatan bidang pertanian, berbagi pengetahuan tentang manfaat alat mesin pertanian dengan pelanggan serta menerima masukan dari pelanggan.

Pengelola UPJA agar dapat berhasil melakukan usaha pelayanannya adalah selalu berkomitmen melakukan komunikasi internal. Komunikasi internal ini dapat diwujudkan dengan selalu berkomunikasi dengan pengurus UPJA untuk memberikan informasi tentang pelanggan, jenis layanan, pasar dan menerima saran-saran dari anggota pengurus UPJA.

4.7. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total

Analisis pengaruh langsung, tak langsung dan total adalah 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 *waqi'iyah networking*, tersaji seperti pada Gambar 4.6. dan Tabel 4.28.

Gambar 4.6. Pengaruh Langsung Model Waqi'iyah Networking



Tabel 4.28.
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

No	Variabel	Pengaruh	Level of Cross Functional Involvement	Harmony Cross Functional Relations	Quality Cross Functional Information	Waqi'iyah Networking
1	Waqi'iyah Networking	Langsung	0.376	0.323	0.259	0.000
		Tidak Langsung	0.000	0.000	0.000	0.000
		Total	0.376	0.323	0.259	0.000
2	Marketing Performance	Langsung	0.265	0.405	0.203	0.308
		Tidak Langsung	0.116	0.099	0.080	0.000
		Total	0.380	0.504	0.283	0.308

Sumber : Data Primer Diolah, 2022.

Gambar 4.6. dan Tabel 4.28. pengaruh langsung, tidak langsung dan total model *marketing performance* menjelaskan bahwa variabel *waqi'iyah networking* dipengaruhi secara langsung oleh *level of cross functional involvement* (0.376), *harmony of cross functional relations* (0.323) dan *quality of cross functional information* (0,259). Dari hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *level of cross functional involvement* memiliki pengaruh dominan terhadap *waqi'iyah networking*. Adapun pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *waqi'iyah networking* tidak ada dalam model penelitian ini karena variabel *waqi'iyah networking* merupakan variabel pada posisi jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur. Kemudian variabel *marketing performance* dipengaruhi secara langsung oleh *level of cross functional involvement* (0.265), *harmony of cross functional relations* (0.405), dan *quality of cross functional information* (0.203). Dengan demikian variabel *harmony of cross functional relations* memiliki pengaruh dominan terhadap *marketing performance*. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *marketing performance* melalui *waqi'iyah networking* meliputi *level of cross functional involvement* (0.116), *harmony of cross functional relations* (0.099), dan *quality of cross functional information* (0.080). Variabel *harmony of cross functional relations* memiliki pengaruh tidak langsung dominan terhadap *marketing performance*.

Total pengaruh variabel *level of cross functional involvement* terhadap *marketing performance* sebesar 0,380; *harmony of cross functional relations* terhadap *marketing performance* sebesar 0,504; *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* sebesar 0,283, dan *waqi'iyah networking* terhadap *marketing performance* sebesar 0,308.

Berdasarkan pengaruh total yang diuraikan diatas, menunjukkan bahwa variabel *waqi'iyah networking* terhadap *marketing performance* sebesar 30,8%; *level of cross functional involvement* terhadap *marketing performance* sebesar 38%; *harmony of cross functional* terhadap *marketing performance* sebesar 50.4%; dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* sebesar 28,3%. Dengan demikian dari empat variabel tersebut secara total *harmony of cross functional relations* memiliki pengaruh paling tinggi terhadap *marketing performance*.

A. Hipotesis Mediasi Waqi'iyah Networking

Peran penting *waqi'iyah networking* sebagai konsep baru yang diusulkan untuk mengatasi kesenjangan penelitian antara *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan *marketing performance* dapat dilakukan dengan menggunakan perhitungan *sobel test*. *Sobel test* digunakan untuk menilai signifikansi dari pengaruh tidak langsung atau mediasi dalam persamaan struktural (Sobel, 1982). Untuk menguji hipotesis mediasi menggunakan uji-z dari Sobel atau Sobel test (Soper, 2013) dengan menggunakan rumus *Sobel test stastitic* sebagai berikut :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana :

z = nilai sobel test

a = nilai koefisien pengaruh dari independen ke mediasi

b = nilai koefisien pengaruh dari mediasi ke dependen

SE_a = nilai eror pengaruh dari independen ke mediasi

SE_b = nilai eror pengaruh dari mediasi ke dependen

Pehitungan sobel tes (z) untuk hipotesis 8, hipotesis 9 dan hipotesis 10 selengkapanya tersaji seperti pada Lampiran 3.

Hipotesis delapan (H₈) yang diajukan dalam studi ini adalah *waqi'iyah networking memediasi pengaruh positif level of cross functional involvement terhadap marketing performance*. Adapun berdasarkan hasil perhitungan, nilai z sebesar $2.349 > 1.96$ pada tingkat signifikansi 0.05, maka *waqi'iyah networking* memiliki peran positif dalam memediasi secara parsial hubungan antara *level of cross functional involvement* dan *marketing performance*. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi parsial memberikan bukti akan pentingnya variabel *waqi'iyah networking* sebagai pemediasi parsial hubungan antara *level of cross functional involvement* dengan *marketing performance*. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa variabel *level of cross functional involvement* berpengaruh terhadap *marketing performance* melalui *waqi'iyah networking*. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa *waqi'iyah networking* memediasi pengaruh *level of cross functional involvement* terhadap *marketing performance*.

Hipotesis sembilan (H₉) yang diajukan dalam studi ini adalah *waqi'iyah networking* memediasi pengaruh positif *harmony of cross functional relations* terhadap *marketing performance*. Sesuai hasil perhitungan, nilai *z* sebesar 2.045 > 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05, maka *waqi'iyah networking* memiliki peran positif dalam memediasi secara parsial hubungan antara *harmony of cross functional relations* dan *marketing performance*. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi parsial memberikan bukti akan pentingnya variabel *waqi'iyah networking* sebagai pemediasi parsial hubungan antara *harmony of cross functional relations* dengan *marketing performance*. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa variabel *level of cross functional involvement* berpengaruh terhadap *marketing performance* melalui *waqi'iyah networking*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *waqi'iyah networking power* memediasi pengaruh *level of cross functional involvement* terhadap *marketing performance*.

Hipotesis sepuluh (H₁₀) yang diajukan dalam studi ini adalah *waqi'iyah networking* memediasi pengaruh positif *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance*. Sesuai hasil perhitungan, nilai *z* sebesar 2.164 > 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05, maka *waqi'iyah networking* memiliki peran positif dalam memediasi secara parsial hubungan antara *quality of cross functional information* dan *marketing performance*. Hasil pengujian signifikansi variabel mediasi parsial memberikan bukti akan pentingnya variabel *waqi'iyah networking*

sebagai pemediasi parsial hubungan antara *quality of cross functional information* dengan *marketing performance*. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa variabel *quality of cross functional information* berpengaruh terhadap *marketing performance* melalui *waqi'iyah networking*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *waqi'iyah networking* memediasi pengaruh *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance*.

B. Temuan Empiris Waqi'iyah Networking

Konsep baru *Waqi'iyah Networking* yang diajukan dalam studi ini adalah untuk mengisi kesenjangan penelitian pengaruh *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performnce*. *Waqi'iyah networking* merupakan semangat dalam membangun jejaring pemasaran untuk kekuatan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur.

Waqi'iyah networking pada studi ini sebagai novelty yang memediasi hubungan antara *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance*. Berdasarkan hasil pengujian secara empiris, novelty telah terbukti sebagai variabel yang signifikan memediasi hubungan antara *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information*

dengan *marketing performance*. Peran penting *waqi'iyah networking* dapat dilihat dari indikator-indikator yang secara empiris terbukti kevalidannya antara lain sebagai berikut :

1. Hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran

Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa kekuatan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran sangat penting untuk diterapkan pada UPJA. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks masuk dalam kategori sedang. Hubungan interaktif adalah sebuah komunikasi dua arah dimana saling melakukan aksi hingga memiliki hubungan timbal balik yang aktif antar orang yang melakukan komunikasi. Komunikasi yang aktif akan membuat interaksi semakin mudah. Adapun profesional dan kejujuran adalah gambaran suatu sikap pribadi dalam menjalankan tugas profesi oleh seseorang. Perpaduan dua pengertian tersebut menggambarkan bahwa didalam menjalankan UPJA dilakukan dengan komunikasi timbal balik yang dilandasi dengan sikap pribadi dan perilaku profesional. Hal tersebut dilakukan baik dengan lingkungan internal maupun eksternal termasuk pelanggan, sehingga hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran dapat diwujudkan.

Temuan penelitian menjelaskan bahwa UPJA selalu berupaya melakukan pengembangan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran dengan karyawan, pelanggan, mitra, serta stakeholder lainnya. Dengan demikian baik karyawan, mitra, pelanggan, dan stakeholder lainnya akan termotivasi dan konsisten dalam melakukan pelayanan UPJA.

2. Kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel

Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel sangat penting untuk diterapkan pada UPJA. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks masuk dalam kategori sedang. Adapun pengertian kerja sama melalui komunikasi intens adalah suatu keinginan untuk kerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan intensif serta menjadi bagian dari kelompok. Sedangkan kejujuran, profesional dan fleksibel adalah suatu tindakan aksi dapat meningkatkan iklim organisasi yang dapat memengaruhi sikap, motivasi, dan produktivitas karyawan lainnya. Sehingga pengertian dari indikator kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel adalah kerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan intensif serta melakukan tindakan mengembangkan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap, motivasi, produktivitas karyawan dan bersifat adaptif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa UPJA selalu berupaya mengembangkan kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel dengan mitra ataupun di lingkungan intern. Kondisi ini akan memicu motivasi pengurus UPJA dalam mengembangkan pelayanan penggunaan alat mesin pertanian.

3. Saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas

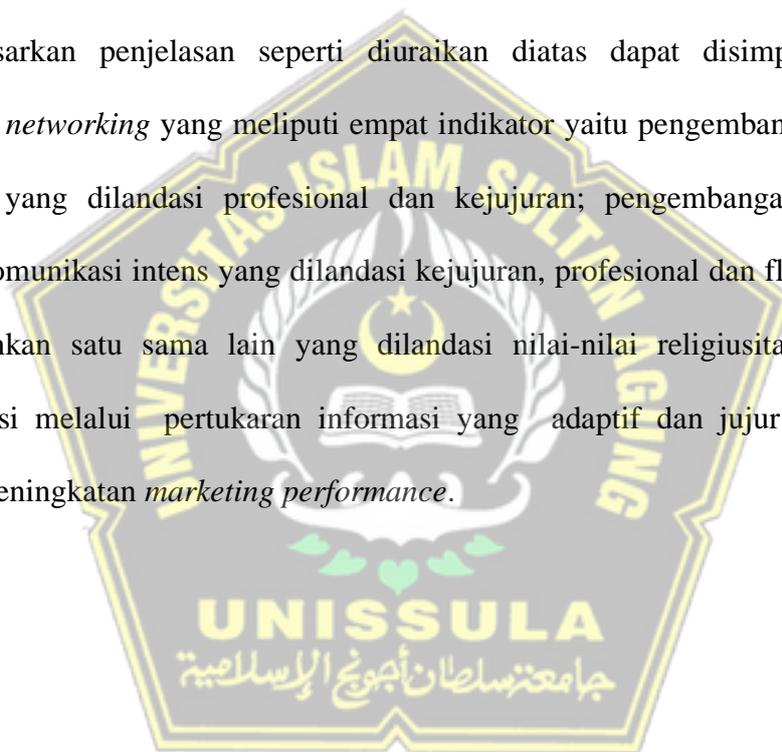
Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas sangat penting untuk diterapkan pada UPJA. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks masuk dalam kategori sedang. Adapun pengertian saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas merupakan suatu sikap untuk saling membantu yang dilandasi dengan nilai-nilai religiusitas yaitu dengan menerapkan nilai-nilai Islam dalam aktivitas dan kehidupan sehari-hari. Aktivitas yang dilandasi nilai-nilai religiusitas dimaknai sebagai penghayatan seseorang dalam menerapkan nilai-nilai Islam untuk membimbing dalam perilaku, sehingga perilakunya selalu berorientasi pada nilai-nilai yang telah diyakini. Dengan demikian semua aktivitas dikenalkan dengan konsep religiusitas yang merupakan suatu cara pandang dari buah pikiran (*mind of sense*) seseorang mengenai agamanya serta bagaimana menggunakan keyakinan agamanya dalam kehidupan sehari-hari (Earnshaw, 2000).

4. Saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur

Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur sangat penting untuk diterapkan pada UPJA. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai indeks masuk dalam kategori sedang. Adapun pengertian saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur merupakan komunikasi intensif yang dilakukan dengan proaktif, cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan serta berintegritas dalam memenuhi layanan kebutuhan pelanggan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa UPJA selalu berupaya untuk saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur dengan mitra, pelanggan, dan lingkungan intern organisasi. Dengan demikian apabila hal tersebut dilakukan dengan konsisten dan berkesinambungan, maka diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan seperti diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa *waqi'iyah networking* yang meliputi empat indikator yaitu pengembangan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; pengembangan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur akan mampu memicu peningkatan *marketing performance*.

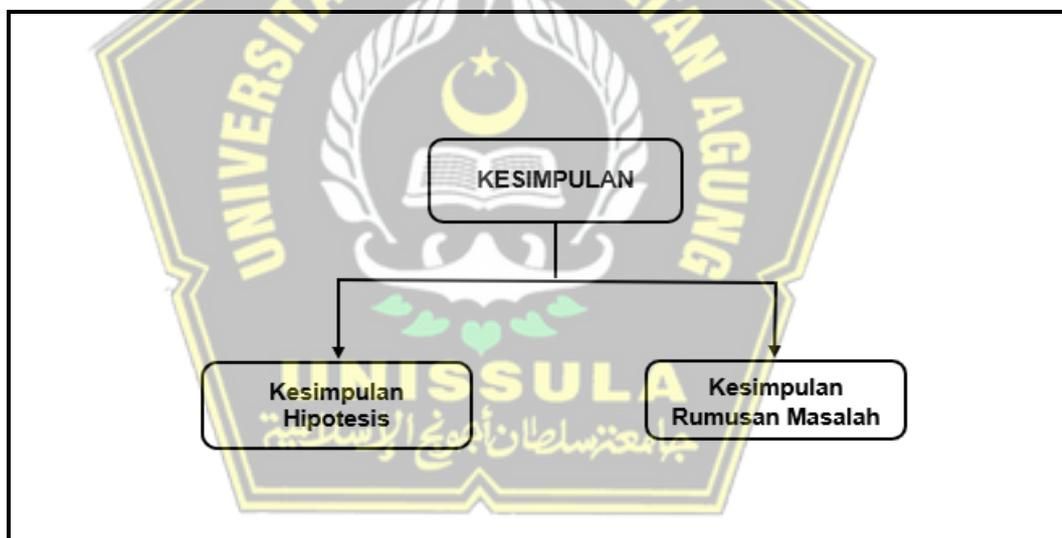


BAB V

KESIMPULAN

Pada Bab V akan dikemukakan kesimpulan dari hasil-hasil penelitian. Kesimpulan hasil penelitian meliputi kesimpulan hipotesis yang akan menjawab hipotesis yang diajukan dan kesimpulan rumusan masalah yang merupakan kesimpulan dari masalah penelitian. Secara piktografis, rangkaian Bab V tersaji seperti pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1. Piktografis Kesimpulan



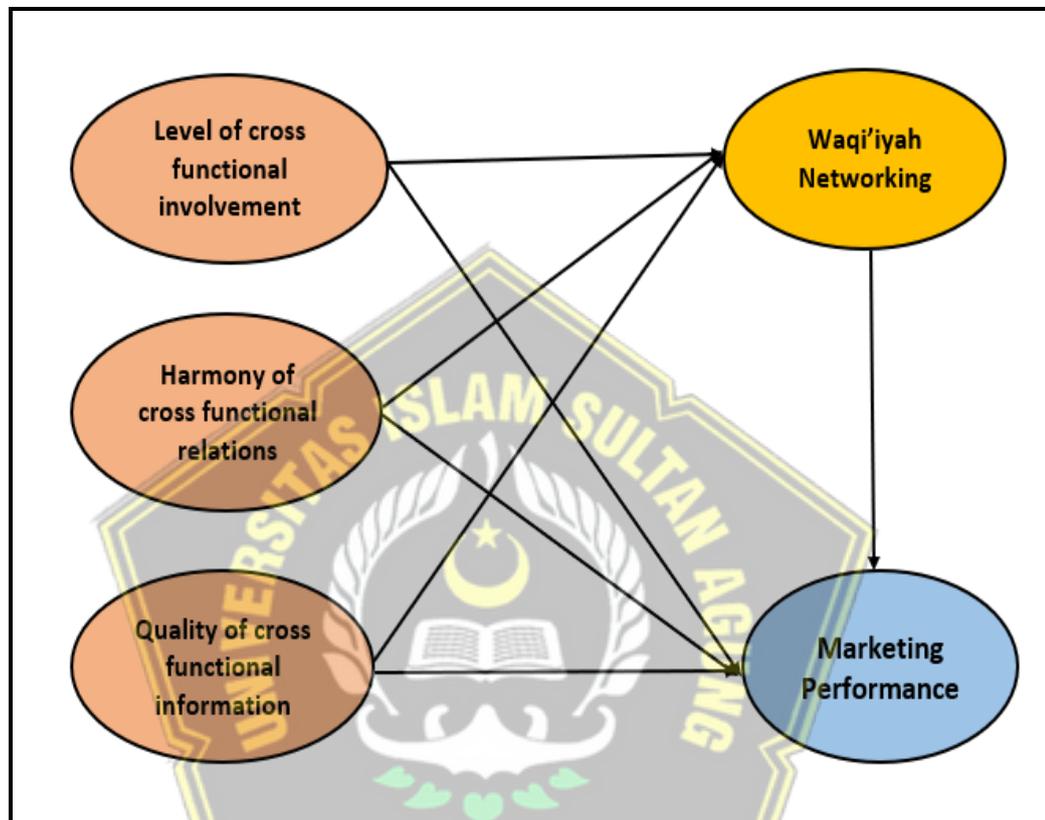
5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi *marketing performance* beserta implikasinya. Seperti yang telah diuraikan pada bab Pendahuluan tentang *research gap* dan *fenomena* bisnis yang mendasari penelitian ini telah dikembangkan sebagai masalah penelitian

yaitu “*Bagaimana model pengembangan waqi'iyah networking berbasis integrasi lintas fungsi yang meliputi level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations dan quality of cross functional information menuju marketing performance Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian di Provinsi Jawa Tengah*”.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis satu, dua, dan tiga yang menyatakan bahwa integrasi lintas fungsi yang meliputi *level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* mempunyai pengaruh positif yang berarti mampu meningkatkan *waqi'iyah networking*. Kemudian hipotesis empat, lima, dan enam yaitu *level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* mempunyai pengaruh positif dengan *marketing performance*. Sedangkan hipotesis tujuh menyatakan bahwa *waqi'iyah networking* mempunyai pengaruh signifikan dengan *marketing performance*. Dengan demikian model anteseden dan konsekuen *waqi'iyah networking* tersaji seperti pada Gambar 5.2.

Gambar 5.2.
Anteseden dan Konsekuen Waqi'iyah Networking



5.2. Kesimpulan Hipotesis

1. *Level of cross functional involvement* berpengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking*. Dengan demikian semakin kuat *level of cross functional involvement* maka *waqi'iyah networking* semakin meningkat, artinya peningkatan *waqi'iyah networking* dibangun oleh *level of cross functional involvement* dengan indikator inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, peran individu dalam berinteraksi dengan pelanggan, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru.

Kemudian variabel *waqi'iyah networking* yang meliputi hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin kuat *level of cross functional involvement*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat.

2. *Harmony of cross functional relations* berpengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking*. Dengan demikian semakin kuat *harmony of cross functional relations*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat, artinya peningkatan *waqi'iyah networking* dibangun oleh *harmony of cross functional relations* dengan indikator keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab. Kemudian variabel *waqi'iyah networking* yang meliputi kekuatan hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kekuatan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Dengan demikian dapat dimaknai

bahwa semakin kuat *harmony of cross functional relations*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat.

3. *Quality of cross functional information* berpengaruh positif terhadap *waqi'iyah networking*. Dengan demikian semakin kuat *quality of cross functional information*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat, artinya peningkatan *waqi'iyah networking* dibangun oleh *quality of cross functional information* dengan indikator pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, serta hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi. Kemudian variabel *waqi'iyah networking* yang meliputi hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin kuat *quality of cross functional information*, maka *waqi'iyah networking* akan semakin meningkat.

4. *Level of cross functional involvement* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Dengan demikian semakin kuat *level of cross functional involvement*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat, artinya peningkatan *marketing performance* dibangun oleh *level of cross functional*

involvement dengan indikator inovasi untuk aktivitas analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, peran individu dalam berinteraksi dengan pelanggan, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru. Kemudian variabel *marketing performance* yang meliputi pertumbuhan hasil penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin kuat *level of cross functional involvement*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat.

5. *Harmony of cross functional relations* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Dengan demikian semakin kuat *harmony of cross functional relations*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat, artinya peningkatan *marketing performance* dibangun oleh *harmony of cross functional relations* dengan indikator keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab. Kemudian variabel *marketing performance* yang meliputi pertumbuhan hasil penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin kuat *harmony of cross functional relations*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat.

6. *Quality of cross functional information* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Dengan demikian semakin kuat *quality of cross functional information*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat, artinya peningkatan *marketing performance* dibangun oleh *quality of cross functional information* dengan indikator pengalaman internal pada kualitas informasi, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, serta hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi. Kemudian variabel *marketing performance* yang meliputi pertumbuhan hasil penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin kuat *quality of cross functional information*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat.
7. *Waqi'iyah networking* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*. Dengan demikian semakin kuat *waqi'iyah networking*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat, artinya peningkatan *marketing performance* dibangun oleh *waqi'iyah networking* dengan indikator hubungan interaktif yang dilandasi profesional dan kejujuran; kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel; saling membutuhkan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas; dan saling berinteraksi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur. Kemudian

variabel *marketing performance* yang meliputi pertumbuhan hasil penjualan, peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan. Hipotesis telah diuji dan terbukti benar secara empiris. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin kuat *waqi'iyah networking*, maka *marketing performance* akan semakin meningkat.

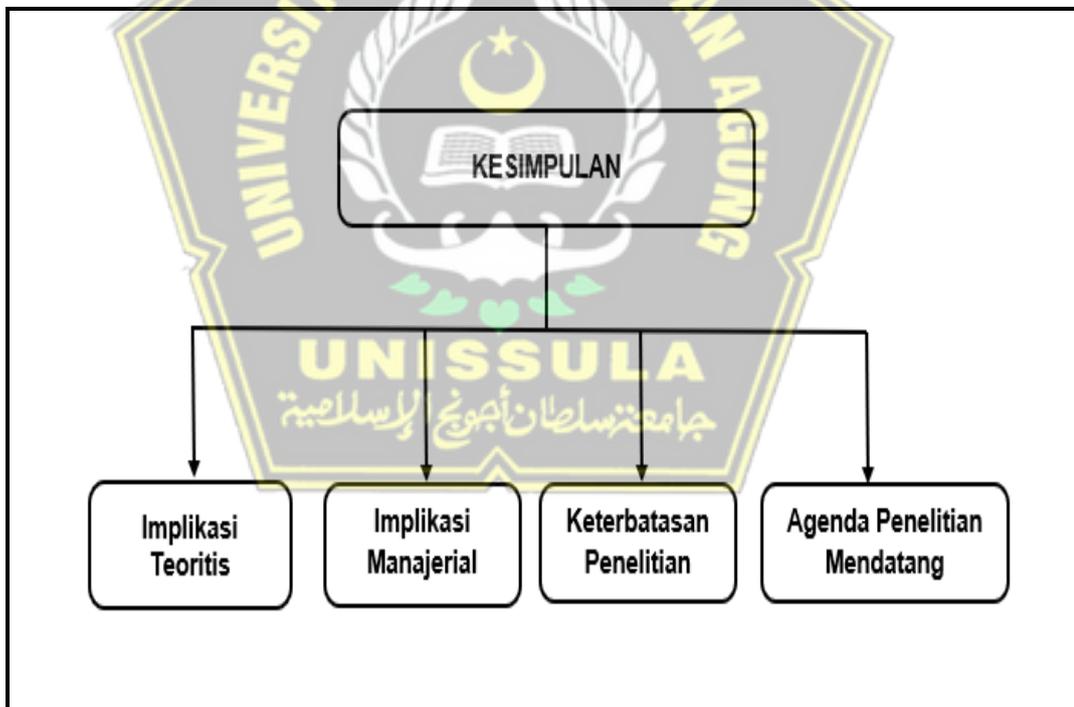
8. *Waqi'iyah networking* secara parsial memediasi pengaruh variabel *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance*. Berdasarkan penelitian ini telah memunculkan referensi baru untuk memberikan solusi pada kontroversi dari hasil penelitian terdahulu yaitu antara integrasi lintas fungsi yang meliputi *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan *marketing performance*. Hasil penelitian ini juga telah mengkonfirmasi peran faktor fungsi-fungsi internal dalam perusahaan dalam memperkuat *waqi'iyah networking*. Sebagai faktor pemicu internal *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan *marketing performance* akan tampak ketika perusahaan memiliki integrasi lintas fungsi dan *waqi'iyah networking* yang kuat. Dengan integrasi lintas fungsi yang kuat memungkinkan perusahaan untuk menggerakkan semua fungsi agar terjadi harmonisasi untuk mencapai tujuan bersama.

BAB VI

IMPLIKASI DAN PENELITIAN MENDATANG

Pada Bab VI akan menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi teoritis pada pengembangan ilmu manajemen dan implikasi manajerial yang muncul sebagai konsekuensi praktis dari hasil studi. Pada bab ini akan diakhiri dengan keterbatasan dan agenda penelitian yang mendatang. Secara piktografis rangkaian bab tersaji seperti pada Gambar 6.1.

Gambar 6.1.
Piktografis Implikasi Dan Penelitian Mendatang



6.1. Implikasi Teori

Hasil penelitian akan memberikan kontribusi pada teori melalui pengembangan konsep *waqi'iyah networking* terutama dalam bidang manajemen dan organisasi. Studi ini telah mampu menjelaskan *research gap* antara *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* melalui *waqi'iyah networking*. Roadmap untuk menjelaskan pengaruh integrasi lintas fungsi yang meliputi *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* melalui mediasi *waqi'iyah networking* sebagai berikut :

1. Temuan penelitian pertama *waqi'iyah networking* dipengaruhi oleh *level of cross functional involvement* hasil studi didukung penelitian Melander (2018), studi Kujur & Singh (2019), Li et al.,(2020). Ditinjau secara *ontologi* model penelitian empiris yang diajukan memperlihatkan bahwa *level of cross functional involvement* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap *waqi'iyah networking*. Adapun berdasarkan *epistimologi* pengujian secara empiris membuktikan bahwa *level of cross functional involvement* berpengaruh secara langsung terhadap *waqi'iyah networking*. Kemudian ditinjau secara *aksiologi* untuk meningkatkan *waqi'iyah networking* maka harus meningkatkan *level of cross functional involvement*, hal ini dimaknai bahwa setiap pengelola usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian harus mampu mewujudkan keterlibatan inovasi untuk aktivitas

analisis peluang pasar, interaksi kegiatan antara pemasar, peran individu berinteraksi dengan pelanggan, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan produk/layanan baru. Berdasarkan uraian tersebut, maka secara *epistemologi* tujuan penelitian ini untuk mencari jawaban bagaimana meningkatkan *waqi'iyah networking* pada usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian telah ditemukan dan secara *aksiologis* juga sudah dapat dijelaskan.

2. Temuan penelitian kedua *waqi'iyah networking* dipengaruhi oleh *harmony of cross functional relations* hasil studi didukung penelitian Volk & Zeffass (2018), Khan et al (2018), Heidenreich et al., (2016). Ditinjau secara *ontologi* model penelitian empiris yang diajukan memperlihatkan bahwa *harmony of cross functional relations* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap *waqi'iyah networking*. Adapun berdasarkan *epistemologi* pengujian secara empiris membuktikan bahwa *harmony of cross functional relations* berpengaruh secara langsung terhadap *waqi'iyah networking*. Kemudian ditinjau secara *aksiologi* untuk meningkatkan *waqi'iyah networking* maka harus meningkatkan *harmony of cross functional relations*, hal ini dimaknai bahwa setiap pengelola UPJA harus mampu mewujudkan keselarasan interaksi budaya internal, memperkuat hubungan kerja sama dengan kolaborasi antara bidang, komunikasi yang dilandasi keselarasan tujuan, dan semangat relasional yang bertanggung jawab. Berdasarkan uraian tersebut, maka secara *epistemologi* tujuan penelitian ini untuk mencari jawaban

bagaimana meningkatkan *waqi'iyah networking* pada UPJA telah ditemukan dan secara *aksiologis* juga sudah dapat dijelaskan.

3. Temuan penelitian ketiga *waqi'iyah networking* dipengaruhi oleh *quality of cross functional information* hasil studi didukung penelitian Pellathy et al., (2019), Yu & Huo (2018), Barratt, M. dan Barratt, (2011). Ditinjau secara *ontologi* model penelitian empiris yang diajukan memperlihatkan bahwa *quality of cross functional information* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap *waqi'iyah networking*. Adapun berdasarkan *epistimologi* pengujian secara empiris membuktikan bahwa *quality of cross functional information* berpengaruh secara langsung terhadap *waqi'iyah networking*. Kemudian ditinjau secara *aksiologi* untuk meningkatkan *waqi'iyah networking* maka harus meningkatkan *quality of cross functional information*, hal ini dimaknai bahwa setiap pengelola UPJA diharapkan mampu mewujudkan kualitas informasi pada kegiatan internal, memperkuat hubungan kerja sama berdasarkan kualitas informasi, saling percaya dan pemahaman bersama dalam keakuratan dan ketepatan waktu, hubungan kerja sama internal berdasarkan keakuratan dan ketepatan waktu dalam pertukaran informasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka secara *epistimologi* tujuan penelitian ini untuk mencari jawaban bagaimana meningkatkan *waqi'iyah networking* pada usaha pelayanan jasa pelayanan alat mesin pertanian telah ditemukan dan secara *aksiologis* juga sudah dapat dijelaskan.

4. Temuan penelitian keempat menunjukkan bahwa *marketing performance* dipengaruhi oleh *waqi'iyah networking* yang didukung oleh penelitian Karami & Tang (2019), Demirkan (2018), Merlo (2011). Ditinjau secara *ontologi* model penelitian empiris yang diajukan memperlihatkan bahwa *waqi'iyah networking* merupakan variabel anteseden yang mempunyai pengaruh langsung terhadap *marketing performance*. Adapun berdasarkan *epistemologi* pengujian secara empiris membuktikan bahwa *waqi'iyah networking* berpengaruh secara langsung terhadap *marketing performance*. Kemudian ditinjau secara *aksiologi* untuk meningkatkan *marketing performance* maka harus meningkatkan *waqi'iyah networking*. *Marketing performance* merupakan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan hasil penjualan, volume penjualan, jumlah pelanggan, dan perluasan wilayah penjualan. Berdasarkan uraian tersebut, maka secara *epistemologi* tujuan penelitian ini untuk mencari jawaban bagaimana meningkatkan *marketing performance* pada UPJA telah ditemukan dan secara *aksiologis* juga sudah dapat dijelaskan.
5. Hasil pengujian peran mediasi antara *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan variabel *waqi'iyah networking* untuk mencapai *marketing performance* ditunjukkan dengan menggunakan Sobel test. Dari hasil perhitungan Sobel test nampak bahwa *waqi'iyah networking* berperan secara signifikan memediasi untuk mengisi kesenjangan antara *level of cross*

functional involvement, harmony of cross functional relations, dan quality of cross functional information dengan *marketing performance*.

6. Hasil serangkaian pengujian empiris dalam penelitian ini terhadap *waqi'iyah networking* telah memperkuat sebuah konsep baru yang memberikan wawasan pengetahuan dalam bidang manajemen pemasaran dan organisasi. Hasil penelitian memberikan implikasi teori khususnya pada *Resource Advantage Theory (R-A Theory)*.

Implikasi pada Resource Advantage Theory (R-A Theory)

Resource advantage theory atau teori keunggulan sumber daya (*R-A Theory*) menjelaskan bahwa suatu unit usaha dalam menghadapi pesaing dapat meningkatkan keunggulan komparatif dengan mengandalkan keunggulan komparatif sumber daya yang ada (Hunt & Morgan, 1996). Didalam teori keunggulan sumber daya yang menitikberatkan pada pentingnya aset *tangible* dan *intangible*. Srivastava et al., (2001) mengembangkan konsep *market based assets* yang merupakan aset berbasis pasar yang terdiri dari dua jenis yaitu *networking (relational)* dan intelektual. Pada indikator *networking* yang merupakan aset *intangible*, mengacu pada atribut organisasi yang dapat diperoleh, dikembangkan, dipelihara, dan dimanfaatkan oleh organisasi untuk tujuan internal dan eksternal (Barney, 1991; Hunt, S. D., 1995; Mahoney & Pandian 1992, Srivastava et al., 1998).

Networking tidak hanya sebagai aset untuk kepentingan pengembangan pasar, namun juga dilakukan ketika perusahaan menjalin kemitraan dengan eksternal

atau organisasi lain. Dengan demikian konsep baru *Waqi'iyah Networking* dikembangkan untuk berkontribusi dalam memperkaya konsep *networking* yang telah dikembangkan oleh Srivastava et al., (2001). Hasil penelitian memberikan kontribusi dalam menyelesaikan masalah dengan adanya ketidakkonsistenan dan kontroversi studi integrasi lintas fungsi dengan *marketing performance*. Konsep baru *waqi'iyah networking* yang diusulkan sebagai mediasi dalam hubungan integrasi lintas fungsi dengan *marketing performance* telah diuji dan terbukti berperan penting sebagai mediator hubungan kedua variabel tersebut.

Kontribusi penelitian ini terutama pada internalisasi nilai-nilai religiusitas Islam dalam *waqi'iyah networking* yang dikaitkan dengan *level of cross functional involvement, harmony of cross functional relations, dan quality of cross functional information* terhadap *marketing performance* yang masih belum mendapat perhatian dari penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa *networking* berbasis religiusitas pada kesuksesan perusahaan sangat tergantung pada sejauhmana perusahaan menerapkan *waqi'iyah networking*. Temuan penelitian melengkapi pandangan *resource advantage theory (R-A Theory)* tentang peran penting sumber daya dalam *waqi'iyah networking* dan kinerja superior yaitu meningkatkan keunggulan komparatif dengan mengandalkan keunggulan komparatif sumber daya yang ada (Hunt & Morgan, 1996). Secara khusus penambahan *waqi'iyah* pada konsep *networking* merupakan sesuatu yang unik dan baru serta memperkaya khasanah ilmu

pengetahuan pada *R-A Theory* dengan sumber daya komparatif berbasis nilai-nilai religiusitas Islam dan *marketing management*.

6.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya peran yang sangat penting dari *waqi'iyah networking* dalam mengisi kesenjangan penelitian yang disajikan pada pendahuluan disertasi yaitu antara integrasi lintas fungsi dengan *marketing performance*. Disamping itu juga menunjukkan pentingnya peran *waqi'iyah networking* dalam mengatasi masalah belum optimalnya kinerja pemasaran seperti yang ditunjukkan dalam *fenomena gap* yang disajikan pada pendahuluan. Oleh karena itu penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang akan difokuskan bagaimana meningkatkan *waqi'iyah networking* sehingga mampu meningkatkan *marketing performance*. Adapun implikasi manajerial tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Peningkatan *waqi'iyah networking* akan meningkatkan *marketing performance*.

Sebagai dasar manajer dalam pengambilan keputusan sebagai upaya meningkatkan *marketing performance*. Aktivitas dilakukan dengan mengoptimalkan hubungan interaktif, kerja sama dengan menerapkan kejujuran serta bekerja profesional. Dalam memanfaatkan potensi tersebut senantiasa menerapkan nilai-nilai religiusitas yaitu penanaman nilai agama yang diwujudkan dalam setiap kegiatan operasional. Didalam melakukan operasional usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian diantara para pengurus

atau pengelola lebih intensif dalam koordinasi serta mengembangkan informasi yang fleksibel dan jujur.

2. Peningkatan *level of cross functional involvement* akan meningkatkan *waqi'iyah networking*.

Manajer mendorong keterlibatan semua unsur pengelola dalam hal inovasi untuk analisis peluang pasar, koordinasi antara pemasar, individu dengan pelanggan potensial, dan kontribusi aktif dalam mengembangkan layanan baru.

Keaktifan manajer dalam meningkatkan inovasi aktivitas peluang pasar akan meningkatkan hubungan interaktif, kerja sama, dengan disertai penerapan nilai religiusitas nilai-nilai Islam serta bersifat adaptif dan fleksibel. Manajer meningkatkan koordinasi antara pemasar, yang nantinya akan meningkatkan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel. Didalam kegiatan operasional meningkatkan keterlibatan individu dengan pelanggan potensial akan meningkatkan kebutuhan satu sama lain yang dilandasi nilai-nilai religiusitas.

3. Peningkatan *harmony of cross functional relations* akan meningkatkan *waqi'iyah networking*.

Manajer didalam melakukan kegiatan operasional menerapkan keselarasan antar bagian yang mempunyai fungsi yang berbeda yang diharapkan akan dapat meningkatkan hubungan interaktif yang dilandasi kejujuran dan profesional.

Mewujudkan keselarasan untuk hubungan kerja sama dan penguatan kolaborasi antar bidang untuk meningkatkan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel. Disamping itu

manajer dapat meningkatkan keselarasan komunikasi agar selaras dengan tujuan yang dilandasi nilai-nilai religiusitas. Usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian konsisten menjaga semangat relasional sehingga dapat meningkatkan koordinasi melalui pertukaran informasi yang adaptif dan jujur.

4. Peningkatan *quality of cross functional involvement* akan meningkatkan *waqi'iyah networking*.

Manajemen usaha pelayanan jasa alat mesin pertanian memanfaatkan kualitas informasi dalam setiap pengambilan keputusan untuk meningkatkan hubungan interaktif yang berprinsip profesional dan kejujuran. Disamping itu, kualitas informasi juga untuk memperkuat kerja sama sehingga akan mewujudkan kerja sama melalui komunikasi intens yang dilandasi kejujuran, profesional dan fleksibel. Didalam meningkatkan pelayanan, manajemen juga membangun kepercayaan dengan menerapkan keakuratan dan ketepatan waktu pada pertukaran informasi yang akan meningkatkan kepentingan satu sama lain dengan prinsip nilai-nilai religiusitas.

Berdasarkan analisis statistik pengaruh langsung, tidak langsung dan total, maka hal-hal yang menjadi prioritas untuk meningkatkan *marketing performance* adalah sebagai berikut :

1. Pertama, peningkatan *marketing performance* dipengaruhi oleh *waqi'iyah networking*.

2. Kedua, peningkatan *marketing performance* dipengaruhi oleh *waqi'iyah networking* yang dipicu oleh integrasi lintas fungsi *level of cross functional involvement*.
3. Ketiga, peningkatan *marketing performance* dipengaruhi oleh *waqi'iyah networking* yang dipicu oleh integrasi lintas fungsi *harmony of cross functional relations*.
4. Keempat, peningkatan *marketing performance* dipengaruhi oleh *waqi'iyah networking* yang dipicu oleh integrasi lintas fungsi *quality of cross functional information*.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengajukan konsep dan model baru untuk meningkatkan *marketing performance*, ada beberapa keterbatasan penelitian disertasi ini sebagai berikut :

1. *Waqi'iyah networking* mampu di jelaskan oleh variabel *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan *squared multiple correlations* sebesar 69,6 % namun masih menyisakan 30.4 % dari variabel lain.
2. Integrasi lintas fungsi yakni *level cross functional involvement* memiliki pengaruh terhadap *marketing performance* sebesar 26.5% kategori sedang.
3. Integrasi lintas fungsi yakni *quality cross functional information* mempunyai pengaruh terhadap *waqi'iyah networking* sebesar 25.9% dan *marketing performance* sebesar 20.3% kategori sedang.

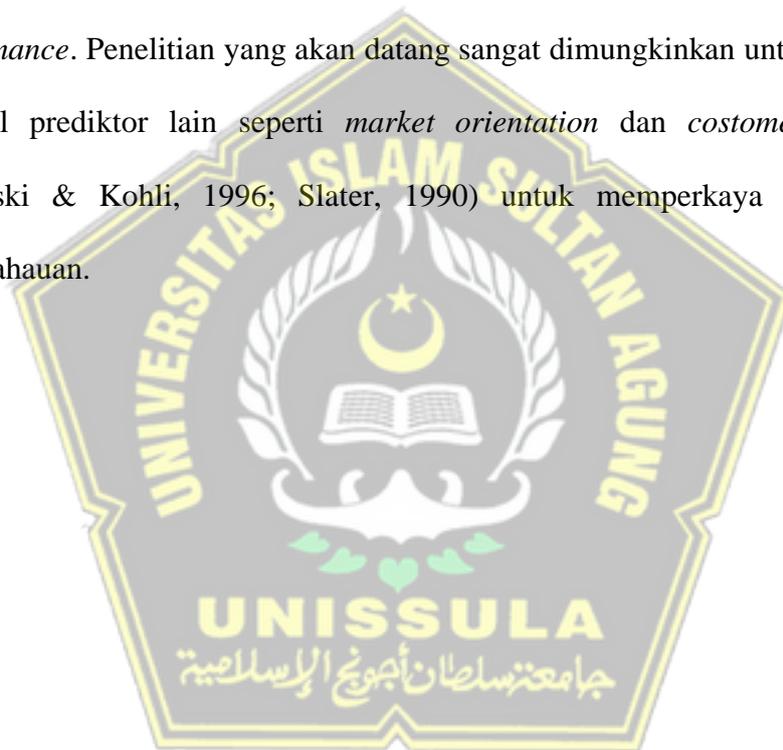
4. Populasi penelitian adalah manajer UPJA di Jawa Tengah, dari hasil analisis memiliki keterbatasan bila digeneralisasikan secara luas. Perbedaan skala usaha antara usaha mikro, kecil, menengah dan besar memungkinkan terjadinya perbedaan karakteristik perilaku usaha dari ketiga kategori tersebut.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. *Waqi'iyah networking* mampu di jelaskan oleh variabel *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan *squared multiple correlations* sebesar 69,6 % kategori sedang dan masih menyisakan 30,4 % merupakan area yang menarik untuk studi yang akan datang.
2. Integrasi lintas fungsi yakni *level cross functional involvement* memiliki pengaruh terhadap *marketing performance* sebesar 26.5% kategori sedang. Berdasarkan besarnya koefisien pengaruh, masih diperlukan studi lanjutan yang mencakup variabel intervening dan bangunan indikator.
3. Integrasi lintas fungsi yang mencakup *quality cross functional information* memiliki pengaruh terhadap *waqi'iyah networking* sebesar 25.9% dan *marketing performance* sebesar 20.3% kategori sedang. Hasil analisis pengaruh menunjukkan masih diperlukannya studi lanjutan dengan variabel intervening dan bangunan indikator.
4. Studi replikasi terhadap model *waqi'iyah networking* ini dapat dilakukan dengan melibatkan usaha jasa yang lain seperti usaha pelayanan jasa transportasi, baik usaha berskala mikro, kecil, menengah, maupun perusahaan besar, dalam lingkup

yang lebih luas. Hal ini diperlukan untuk membuat generalisasi keilmuan yang lebih luas.

5. Studi ini membuktikan bahwa *waqi'iyah networking* adalah variabel mediasi antara *level of cross functional involvement*, *harmony of cross functional relations*, dan *quality of cross functional information* dengan *marketing performance*. Penelitian yang akan datang sangat dimungkinkan untuk melibatkan variabel prediktor lain seperti *market orientation* dan *costomer orientation* (Jaworski & Kohli, 1996; Slater, 1990) untuk memperkaya kasanah ilmu pengetahuan.



DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2008. Peraturan Menteri Pertanian Nomor 25/Permentan/PL.130/5/2008 Tentang Pedoman Penumbuhan Dan Pengembangan Usaha Jasa Alat Dan Mesin Pertanian.
- Anonim. 2019. Pedoman Penulisan Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
- Anonim. (2019). *Klasifikasi Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian Provinsi Jawa Tengah*. Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah.
- Afriyie, S., Duo, J., & Musah, A.-A. I. (2018). The Nexus between Innovation Types and Marketing Performance of SMEs in an Emerging Economy: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Economics, Management and Trade*, 21(10), 1–22. <https://doi.org/10.9734/jemt/2018/44223>
- Andrea, F., Arnaldo, C., and Romano, P. (2011). Understanding How Formal and Informal Communication Affect Purchasing, Manufacturing, and Logistics Integration. *Advances in Management*, 4(7), 22–32.
- Anonim. (2019). *Klasifikasi Usaha Pelayanan Jasa Alat Mesin Pertanian Provinsi Jawa Tengah*. Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah.
- Arbuckle, J. L. (1997). *AMOS user's guide: Version 3.6*. Chicago: SmallWaters.
- Asamoah, B. and Grobbelaar, H. W. (2017). Team cohesion and performance during a university soccer championship: two sides of the coin”,. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 39(1), 1–15.
- Ashraf, M., . M. A. K., . N. I. J., & . A. S. (2015). The impact of Involvement in CRM Initiative on Inter-functional Integration and Organizational Performance: Evidence from Pakistani Enterprises. *Information Management and Business Review*, 7(1), 29–40. <https://doi.org/10.22610/imbr.v7i1.1136>
- Ataseven, C., & Nair, A. (2017). Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature. *International Journal of Production Economics*, 185(November 2016), 252–265. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.007>.
- Atuahene-Gima K, E. F. (2010). Cross-functional influence in new product development: an exploratory study of marketing and research and development perspectives. *Management Science*, 46(10), 1269–1284.
- Bai, W., Feng, Y., Yue, Y., & Feng, L. (2017). Organizational Structure, Cross-functional Integration and Performance of New Product Development Team. *Procedia Engineering*. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.198>

- Barczak G, Sultan F, H. E. J. (2007). Determinants of IT Usage and New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 600–613.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barratt, M., and Barratt, R. (2011). Exploring Internal and External Supply Chain Linkages: Evidence from the Field. *Journal of Operations Management*, 29(5), 514–528.
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1), 3.
- Bendig, D., Enke, S., Thieme, N., & Brettel, M. (2018). Performance implications of cross-functional cooperation in new product development: the mediating role of organizational learning. *Industrial Marketing Management*, 73(February), 137–153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.007>
- Beverland, M., Steel, M. and Dapiran, G. P. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 386–394.
- Brettel, M., Heinemann, F., Engelen, A., and Neubauer, S. (2011). Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and its Effects on Project Effectiveness and Efficiency. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 251–269.
- Brown, S. P.; Leigh, T. W. (1996). *A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance*.
- Calantone, R., Dröge, C., and Vickery, S. . (2002). “Investigating the Manufacturing-Marketing Interface in New Product Development: Does Context Affect the Strength of Relationships?” *Journal of Operations Management*, 20(3), 273–287.
- Chang, J. Y. T., Jiang, J. J., Klein, G., & Wang, E. T. G. (2019). Enterprise system programs: Goal setting and cooperation in the integration team. *Information and Management*, 56(6), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.005>
- Chen, M.H., Chang, Y.Y. and Chang, Y. C. (2017). “The trinity of entrepreneurial team dynamics: cognition, conflicts and cohesion”,. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 934–951.
- Daugherty, P.J., Chen, H., Mattioda, D.D., and Grawe, S. J. (2009). Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance.”. *Journal of Business*

Logistics, 30(1), 1–18.

- Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, 25(2), 41–54. <https://doi.org/10.1108/19355181201000009>
- Demirkan, I. (2018). The impact of firm resources on innovation. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 672–694. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0196>
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1639–1654. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.008>
- Dennis, C. (2000). Networking for marketing advantage. *Management Decision*, 38(4), 287–292. <https://doi.org/10.1108/00251740010371757>
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179–202.
- Droge, C., Jayaram, J. and Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on timebased performance and overall firm performance”. *Journal of Operations Management*, 22(6), 557–573.
- Earnshaw, E. L. (2000). *Religious Orientation and meaning in life: An exploratory study*. Retrieve January 20, 2016, from <http://clearinghouse.Missouriestern.edu/manuscripts/172/.asp?logon=&code=>
- Ellegaard, C., and Koch, C. (2012). “The Effects of Low Internal Integration between Purchasing and Operations on Suppliers’ Resource Mobilization.”. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 148–158.
- Ellinger, A. E. (2000). Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 85–96. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00114-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00114-5)
- Fard, M. H. & Amiri, N. S. (2018). The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance. *Journal of Islamic Marketing*, 9(3), 598–620.
- Farooqi, A. H. (2006). Islamic Social Capital and Networking. *Humanomics*, 22(2), 113–125.
- Fatoki, O. (2019). Entrepreneurial Marketing and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 1429–1437.

- Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (5th ed.). Undip Press - Badan Penerbitan Undip.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen : Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen - Management Research Method: a research guidance for writing thesis and dissertation in management science* (5th ed.). Undip Press - Badan Penerbitan Undip.
- Ferdinand, A.T. (2000). Marketing Management: A Strategic Approach. *Research Paper Series 01 (Mark / 01)*, 1–55.
- 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, Augusty.T. (2000). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip Semarang.
- Ferreira, A. C., Pimenta, M. L., & Wlazlak, P. (2019). Antecedents of cross-functional integration level and their organizational impact. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(8), 1706–1723. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0052>
- Flynn, B.B., Huo, B., and Zhao, X. (2010). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71.
- Flynn, B.B., Huo, B. and Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach”. *Journal of Operations Management*, 28(1), 8–71.
- Frankel, R., & Mollenkopf, D. A. (2015). Cross-functional integration revisited: Exploring the conceptual elephant. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 18–24. <https://doi.org/10.1111/jbl.12081>
- Fugate, B.S., Stank, T.P., and Mentzer, J. T. (2009). “Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance.” *Journal of Operations Management*, 27(3), 247–264.
- Gama, A. P. D. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(7), 643–661.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Amos 24 Update Bayesian SEM* (7th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

- Gimenez, C. (2006a). "Logistics integration processes in the food industry",. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(3), 231–249.
- Gimenez, C. (2006b). "Logistics integration processes in the food industry." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(3), 231–249.
- Gölgeci, I., Gligor, D. M., Tatoglu, E., & Arda, O. A. (2019). A relational view of environmental performance: What role do environmental collaboration and cross-functional alignment play? *Journal of Business Research*, 96(September 2017), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.058>
- Gonzales-Padron. (2011). The structure of sustainability research in marketing 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 No. 1, 55–70.
- Gonzalez-Zapatero, C., Gonzalez-Benito, J., & Lannelongue, G. (2017). Understanding how the functional integration of purchasing and marketing accelerates new product development. *International Journal of Production Economics*, 193, 770–780. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.09.004>
- Gustavsson, M. (2008). Information quality implications of planning process integration. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(8), 933–952.
- Hahn, T. and Nykvist, B. (2017). Are adaptations self-organized, autonomous, and harmonious"? Assessing the social-ecological resilience literature",. *Ecology and Society*. Available at: [Www.Ecologyandsociety.Org/Vol22/Iss1/Art12/](http://www.Ecologyandsociety.Org/Vol22/Iss1/Art12/), 22(1).
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson, New Jersey.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings (4th ed)*. London: Prentice-Hall.
- Hanggana, S. (2018). Analisis Kelemahan Regulasi Poktan, Gapoktan, UPJA, dan LKM-A dalam Peningkatan Pendapatan Petani. *Analisis Kebijakan Pertanian*, 15(2), 137. <https://doi.org/10.21082/akp.v15n2.2017.137-149>
- Hausberg, J. P., & Leeflang, P. S. H. (2019). ABSORBING INTEGRATION: EMPIRICAL EVIDENCE on the MEDIATING ROLE of ABSORPTIVE CAPACITY between FUNCTIONAL-/CROSS-FUNCTIONAL INTEGRATION and INNOVATION PERFORMANCE. *International Journal of Innovation Management*, 23(6). <https://doi.org/10.1142/S1363919619500567>
- Healy, B., Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2014). Perceptions of product advantage, NPD and organisational performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 49–68. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0078>

- Heidenreich, S., Landsperger, J., & Spieth, P. (2016). Are Innovation Networks in Need of a Conductor? Examining the Contribution of Network Managers in Low and High Complexity Settings. *Long Range Planning*, 49(1), 55–71. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.03.003>
- Hillebrand, B. and Biemans, W. G. (2003). The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions”,. *Journal of Business Research*, 56(9), 735–743.
- Hiltefth, P., Ericsson, D. and Christopher, M. (2009). Demand chain management: a Swedish industrial case study. *Industrial Management & Data Systems*, 109(9), 1179–1196.
- Holmlund, Maria, and J.-Å. T. (1997). “What Are Relationships in Business Networks?” *Management Decision*, 35(4), 304–309.
- Hoque, A. S. M. M., & Awang, Z. (2019). Does gender difference play a moderating role in the relationship between entrepreneurial marketing and Bangladeshi SME performance? *Accounting*, 5(1), 35–52.
- Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181–197. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(96\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0167-8116(96)00002-X)
- Hunt, S. D., & M. R. . (1995a). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1–15.
- Hunt, S. D., & M. R. M. (1995b). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1–15.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107–114. <https://doi.org/10.2307/1251905>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1997). Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing*, 61(4), 74–82. <https://doi.org/10.2307/1252088>
- Huo, B. (2012a). The impact of SCI on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596–610.
- Huo, B. (2012b). The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596–610.

- Indraningsih KS, Swastika DKS, Susilowati SH, Syahyuti, A. A. (2017). Pengembangan model kelembagaan petani dan penyuluhan pertanian mendukung implementasi program Pertanian Modern. *Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi Dan Kebijakan Pertanian. Sekretariat Jenderal. Kementerian Pertanian.*
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management.*
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119–135. <https://doi.org/10.1007/bf00128686>
- Jehn, K.A., Rispens, S. and Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes”. *Academy of Management Jou*, 53(3), 596–616.
- JG Covin, M. M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice.*
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0235-0>
- Johnston, R. and Lawrence, P. (1988). Beyond vertical integration. *Harvard Business Review*, July, 481–510.
- Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411–434. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.06.017>
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129–142.
- Jüttner, U., Christopher, M. and Baker, S. (2007a). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management”. *Industrial Marketing Man*, 36(3), 377–392.
- Jüttner, U., Christopher, M. and Baker, S. (2007b). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management”. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 377–392.
- Kahn, K.B., and Mentzer, J. T. (1996). Logistics and Interdepartmental Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), 6–14.
- Kahn, K. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2),

137–151.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692.
- Kang, M., Lee, G., Hwang, D. W., Wei, J., & Huo, B. (2020). Effects of cross-functional integration on NPD success: mediating roles of customer and supplier involvement. *Total Quality Management and Business Excellence*, 0(0), 1–17.
- Kang, M., Lee, G., Hwang, D. W., Wei, J., & Huo, B. (2020). Effects of cross-functional integration on NPD success: mediating roles of customer and supplier involvement. *Total Quality Management and Business Excellence*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1736543>
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- KELLEY, J. C. H. A. D. J. (2006). A COMPETENCY-BASED FRAMEWORK FOR PROMOTING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP. *Human Resource Management*, 45(3), 407–427.
- Khan, T. I. F. A. J. A. A. ; M. B. K. ; S. T. H. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4). <https://doi.org/doi:10.5539/ijbm.v6n4p252>
- Khan, J., Rivers, G., Gaur, S. S., Quazi, A., Zuo, N., & Bhatia, S. D. (2018). Do fellow-feelings and organisational harmony matter for logistic firms? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(5), 1319–1346. <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2016-0246>
- Kilbourne, W. E. (2010). Facing the challenge of sustainability in a changing world: An introduction to the special issue. *Macromarketing, Journal Of*, 30.
- Kim, S. W. (2006). Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 241–248.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 129(6), 643–649. <https://doi.org/10.1080/00223980.1995.9914935>
- Koh, S.C.L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. and Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 107(1), 103–124.

- Kotler. (2011). *Marketing Management 14, Prentice Hall.*
- Koufteros, X., Vonderembse, M. and Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy”,. *Decision Sciences*, 36(1), 97–133.
- Kujur, F., & Singh, S. (2019). Antecedents of relationship between customer and organization developed through social networking sites. *Management Research Review*, 42(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0218>
- Kumar, V; Pansari, A. (2015). Measuring the Benefits of Employee Engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 67–72.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67. <https://doi.org/10.1007/s40547-013-0006-4>
- Kurt, Y., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2020). The role of spirituality in Islamic business networks: The case of internationalizing Turkish SMEs. *Journal of World Business*, 55(1), 101034. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101034>
- Lake, Pether, and R. E. (2003). “Benefits of Membership in a Business Networking Group By Dr Peter Lake Prof Ronel Erwee.” *In The 19th Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2005)*, 1–14. *Australian and New Zealand Academy of Management.*, 11–14.
- Lamberti, Lucio, dan Noci, G. (2010). Marketing Strategy And Marketing Performance Measurement System: Exploring The Relationship,. *European Management Journal*.
- Law, C. C. H., & Ngai, E. W. T. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2342–2349. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.03.004>
- Le Meunier-FitzHugh, K. and Le Meunier-FitzHugh, L. (2017). How does market orientation affect sales and marketing collaboration and organisational performance?”, in Campbell, C.L. (Ed.), *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World Developments in Marketing Science*, Springer, Cham, 307.
- Leung, K. and Brew, F. P. (2009). A cultural analysis of harmony and conflict: toward an integrative model of conflict styles”, in Wyer, R.S., Chiu, C.Y. and Hong, Y.Y. (Eds),. *Understanding Culture: Theory, Research and Application*, Psychology Press, New York, NY, 411–428.
- Li, G., Lin, Y., Wang, S. and Yan, H. (2006). Enhancing agility by timely sharing of supply information. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(5),

425–435.

- Li, Y., Zhang, Y., Xu, J., & Feng, T. (2020). The impacts of customer involvement on the relationship between relationship quality and performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(2), 270–283. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2018-0131>
- Lin, M. J. J., & Huang, C. H. (2013). The impact of customer participation on NPD performance: The mediating role of inter-organisation relationship. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(1), 3–15. <https://doi.org/10.1108/08858621311285679>
- Liu, D., Chen, X.P. and Holley, E. (2017). Help yourself by helping others: the joint impact of group member organizational citizenship behaviors and group cohesiveness on group member objective task performance change”. *Personnel Psychology*, 70(4), 809–884.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Journal*.
- Lusch, C. &. (1994). Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity. *Irwin Professional Pub*.
- Maragustam. (1999). Reformasi Pendidikan Islam Menapaki Milienium Ketiga. *JPIFIAI*, 5.
- Matsuno, A. A. dan K. (2017). Mediating roles of capabilities between R&D-marketing integration and business performance. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JABS-09-2015-0165>
- Melander, L. (2018). Customer and Supplier Collaboration in Green Product Innovation: External and Internal Capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 27(6), 677–693. <https://doi.org/10.1002/bse.2024>
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40. <https://doi.org/10.2307/1251943>
- Merlo, O. (2011). The influence of marketing from a power perspective. *European Journal of Marketing*, 45(7), 1152–1171. <https://doi.org/10.1108/03090561111137651>
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005>
- Meutia, & Ismail, T. (2012). The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of

- Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS), 46–51. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>
- Miles, L. K., Nind, L. K., & Macrae, C. N. (2009). The rhythm of rapport: Interpersonal synchrony and social perception. *Cognition*, 190, 585–589.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*.
- Mojekeh, M. O., Nwokolie, C. E., & O. F. E. (2018). Entrepreneurial Marketing and the Performance of the Selected Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria. *Journal of Economics, Business, and Management*, 2, 1–23.
- Mollenkopf, D.A., Gibson, A., and Ozanne, L. (2000). The Integration of Marketing and Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 89–112.
- Mone, S.D., Pop, M.D. and Paina, N. D. R. (2013). The “What” and “How” of Marketing Performance Management. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(1), 129–146.
- Monica Hu, M. L., Horng, J. S., & Christine Sun, Y. H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Narasimhan, R., and Kim, S. W. (2002). Effect of Supply Chain Integration on the Relationship between Diversification and Performance: Evidence from Japanese and Korean Firms. *Journal of Operations Management*, 20(3), 303–323.
- Nguyen, N. P., Ngo, L. V., Bucic, T., & Phong, N. D. (2018). Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition. *Industrial Marketing Management*, 71(May 2016), 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.014>
- Oliveira, E.A.D., Pimenta, M.L., Hilletoft, P. and E., & D. (2016). Integration through cross-functional teams in a service company”,. *European Business Review*, 28(4), 405–430.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics”,. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459–487.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>

- Pateli, A., & Lioukas, S. (2019). How functional involvement affects the transformation of external knowledge into innovation outcomes. *R and D Management*, 49(2), 224–238. <https://doi.org/10.1111/radm.12280>
- Patzelt, H. &, & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*. Baylor University. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Pearson, R., and D. R. (2001). “Business Networking in the Industrial Revolution.” *Economic History Review*, 54(4), 657–679.
- Pei, X. L., Tian, G. Y., & McAvoy, D. (2019). Relationships between different types of servitization and operational performance: Considering the effect of cross-function integration. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 64, 181–198. <https://doi.org/10.33788/rcis.64.15>
- Pellathy, D. A., Mollenkopf, D. A., Stank, T. P., & Autry, C. W. (2019). Cross-Functional Integration: Concept Clarification and Scale Development. *Journal of Business Logistics*, 40(2), 81–104. <https://doi.org/10.1111/jbl.12206>
- Pérez-Luño, A., Bojica, A. M., & Golapakrishnan, S. (2019). When more is less: The role of cross-functional integration, knowledge complexity and product innovation in firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(1), 94–115. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2017-0251>
- Pimenta, M.L., Silva, A.L. and Tate, W. L. (2016). Characteristics of cross-functional integration processes: evidence from Brazilian organizations”,. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 570–594.
- Provasnek, A. K., Schmid, E., Geissler, B., & Steiner, G. (2017). Sustainable Corporate Entrepreneurship: Performance and Strategies Toward Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 521–535. <https://doi.org/10.1002/bse.1934>
- Purwanto, Y. (2009). Membangun Ketahanan Ekonomi Melalui Silaturahmi. *Jurnal Sosioteknologi*, 8(18), 737–744.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. P. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265–288.
- Ramadani, Veland, Léo Paul Dana, Vanessa Ratten, and S. T. (2015). “The Context of Islamic Entrepreneurship and Business: Concept, Principles and Perspectives.” *International Journal of Business and Globalisation*, 15(3), 244–261.

- Rinehart, L.M., Cooper, M.B. and Wagenheim, G. D. (1989). Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channel”,. *Journal of the Academy OfMarketing Science*, 17(1), 63–71.
- Sayed Soliman, H. (2011). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 166–182.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schoenherr, T., and Swink, M. (2012). Revisiting the Arcs of Integration: Cross-Validations and Extensions. *Journal of Operations Management*, 30(1), 99–115.
- Seno, J.P., Pimenta, M.L., Hilletofth, P. and Eriksson, D. (2019). Cross-functional interconnectedness as an enabler of customer value”,. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 821–835.
- Sharp, B. (1995). Brand Equity and Market-Based Assets of Professional Service Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), 3–13.
- Sherman, D.J., Berkowitz, D., and Souder, W. E. (2005). New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management. *Journal of Product Innovation Management*, 22(5), 399–411.
- Slater, J. C. N. & S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 20.
- Sobel, M. . (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. *Sociol.Methodol* (13 (ed.)).
- Song, X.M., and Montoya-Weiss, M. M. (2001). The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development. *Academy of Management Journal*, 44(1), 61–80.
- Song, X. M., Neeley, S. M., & Zhao, Y. (1996). Managing R&D-marketing integration in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 545–553. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00069-7)
- Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers’ conflict-handling behaviors. *Journal of Marketing*, 64(1), 50–66. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.50.17989>
- Soper, D. S. (2013). SobelTestCalculator for the Significance of Mediation[Software]. Retrieved from (<http://www.Danielsoper.Com/Statcalc>) (Accessed 16.12.13).

- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802. <https://doi.org/10.1177/014920630102700610>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18. <https://doi.org/10.2307/1251799>
- Stank, T., Daugherty, P.T. and Ellinger, A. E. (1999a). Marketing/logistics integration and firm performance”,. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 11–24.
- Stank, T., Daugherty, P.T. and Ellinger, A. E. (1999b). Marketing/logistics integration and firm performance”,. *The Management, International Journal of Logistics*, 10(1), 11–24.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen* (Setiyawarmi (ed.); 6th ed.). Alfabeta.
- Sula, H. K. dan M. S. (2006). *Syariah Marketing*. PT Mizan Pustaka.
- Sutrisno, M. (1997). *Dialog Kritis dan Identitas Agama*. Mizan.
- Swink, M., Narasimhan, R. and Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance”,. *Journal of Operations Management*, 25(1), 148–164.
- T Gunara, U. S. (2006). *Marketing Muhammad: Strategi Bisnis nabi Muhammad dalam Memenangkan Persaingan Pasar*. Takbir Publishing House.
- Tarigan, H. (2019). *MEKANISASI PERTANIAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PELAYANAN JASA ALSINTAN (UPJA) Agricultural Mechanization and Agricultural Machinery Services Business (UPJA) Development*. 36(2), 117–128.
- Tekleab, A.G., Karaca, A., Quigley, N.R. and Tsang, E. W. (2016). Re-examining the functional diversity–performance relationship: the roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning”,. *Journal of Business Research*, 69(9), 3500–3507.
- Tran, V. (2017). *THE EFFECTS OF CROSS-FUNCTIONAL INTEGRATION MECHANISMS AND CUSTOMER CHARACTERISTICS ON THE OUTCOMES OF NEW Vi Tran A thesis submitted to the University of Technology Sydney in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy , Marketi*. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/116406/2/02whole.pdf>
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration

- and new product success: An empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.132>
- Varadarajan, R. (2014). Toward sustainability: Public policy, demarketing for a better world. *Journal of International Marketing*, 22(2), 21.
- Varey, R. J., & McKie, D. (2010). Staging consciousness: marketing 3.0, post-consumerism and future pathways. *Journal of Customer Behaviour*, 9(4), 321–334. <https://doi.org/10.1362/147539210x543538>
- Vătămănescu, E. M., Andrei, A. G., Nicolescu, L., Pînzaru, F., & Zbucea, A. (2017). The Influence of Competitiveness on SMEs Internationalization Effectiveness. Online Versus Offline Business Networking. *Information Systems Management*, 34(3), 205–219. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1329997>
- Volk, S. C., & Zerfass, A. (2018). Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 433–451. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452742>
- Voss, G.B. and Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64, 67–83.
- Whybark, D. C. (1994). “Marketing’s influence on manufacturing practices”., *International Journal of Production Economics*, 37(1), 41–50.
- Widodo. (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Unissula Press. Semarang.
- Wittmann, C. M., Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2009). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 743–756. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.007>
- Wooliscroft, B., & Hunt, S. D. (2012). The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 7–29. <https://doi.org/10.1108/17557501211195046>
- Yu, Y., & Huo, B. (2018). Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences. *Supply Chain Management*, 23(3), 188–206. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2017-0280>
- Yuen, K.F. and Thai, V. V. (2017). The influence of supply chain integration on operational performance: a comparison between product and service supply chains”., *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 444–463.
- Yusuf Al-Qardhawi. (1989). *Al-Khasais al- ‘Ammah lil Islam*No Title (IV).
- Zacca, Robert, Mumin Dayan, and T. A. (2015). “Impact of Network Capability on Small Business Performance.” *Management Decision*, 53(1), 222–223.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29(1), 17–32.

Zuhdi, A. (2018). SYARIAT ISLAM KARAKTERISTIK DAN MAQASHIDNYA. *KARAKTERISTIK DAN MAQASHID SYARI'AH*.

