

**MARKET SENSING CAPABILITY AND MARKETING  
PERFORMANCE: ROLE OF KNOWLEDGE CREATION  
AGILITY**

Tesis

Untuk memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh:**

Adelia Sandra Swastika Putri

20402200001

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**MARKET SENSING CAPABILITY AND MARKETING  
PERFORMANCE: ROLE OF KNOWLEDGE CREATION  
AGILITY**

Tesis

Untuk memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Adelia Sandra Swastika Putri

20402200001

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**MARKET SENSING CAPABILITY AND MARKETING  
PERFORMANCE: ROLE OF KNOWLEDGE CREATION AGILITY**

Disusun Oleh :

Adelia Sandra Swastika Putri

20402200001

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis  
Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 November 20203

Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si

NIDN: 0619036801

**MARKET SENSING CAPABILITY AND MARKETING  
PERFORMANCE: ROLE OF KNOWLEDGE CREATION AGILITY**

Disusun Oleh :

Adelia Sandra Swastika Putri

20402200001

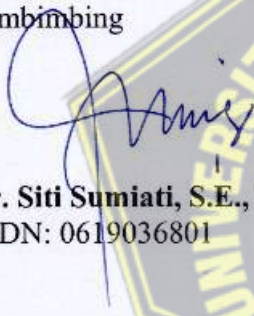
Telah dipertahankan didepan penguji


Pada tanggal 30 November 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

  
**Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si**  
NIDN: 0619036801

  
**Dr. Moch. Zulfa, MM**  
NIDN: 0616085903

Penguji II

  
**Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.**  
NIDN: 0605106702

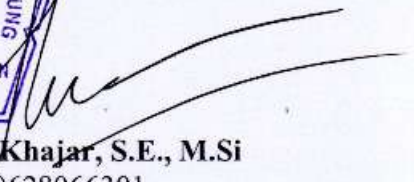
Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 30 November 2023

Ketua Program Magister Manajemen



  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si**  
NIDN: 0628066301

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adelia Sandra Swastika Putri

NIM : 20402200001

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Market Sensing Capability and Marketing Performance: Role of Knowledge Creation Agility*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan karya tulis orang lain, baik Sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain terdapat dalam tesis ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti tesis ini hasil jiplakan orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 06 Desember 2023

  
Adelia Sandra Swastika P.  
NIM: 20402200001

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adelia Sandra Swastika Putri

NIM : 20402200001

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Magister Manajemen

Alamat : PR Patah blok W/12, Sayung, Demak

No. HP / Email : 08112998669 / adelia.swastika@std.unissula.ac.id

Menyatakan dengan karya ilmiah ini berupa tesis dengan judul berjudul “*Market Sensing Capability and Marketing Performance: Role of Knowledge Creation Agility*” dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya diinternet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta atau Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang ditimbulkan akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 06 Desember 2023



Adelia Sandra Swastika P.  
NIM: 20402200001

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adelia Sandra Swastika P.

NIM : 20402200001

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul:

*Market Sensing Capability and Marketing Performance: Role of Knowledge*

*Creation Agility*

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 06 Desember 2023

Yang menyatakan,



Adelia Sandra Swastika P.

## ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia have a big role in economic development. Thus, fashion industry owners must capture market responses quickly in order to improve marketing performance. This study aims to describe and analyze several factors that can increase marketing performance including market sensing capability, knowledge creation agility, and product innovation. This research is an explanatory research that uses primary and secondary data sources. Primary data were obtained directly from respondents through distributing questionnaires with a 10 Likert. While secondary data obtained from journals and data relevant to research. Sampling used a purposive sampling technique, with a total sample of 251 employees or leaders at SME's fashion in Central Java. The data analysis technique of this study uses Partial Least Square (PLS) as an alternative method to Structural Equational Modeling (SEM). The results of this study indicate that market sensing capability, knowledge creation agility, and product innovation have a positive significant effect on marketing performance.

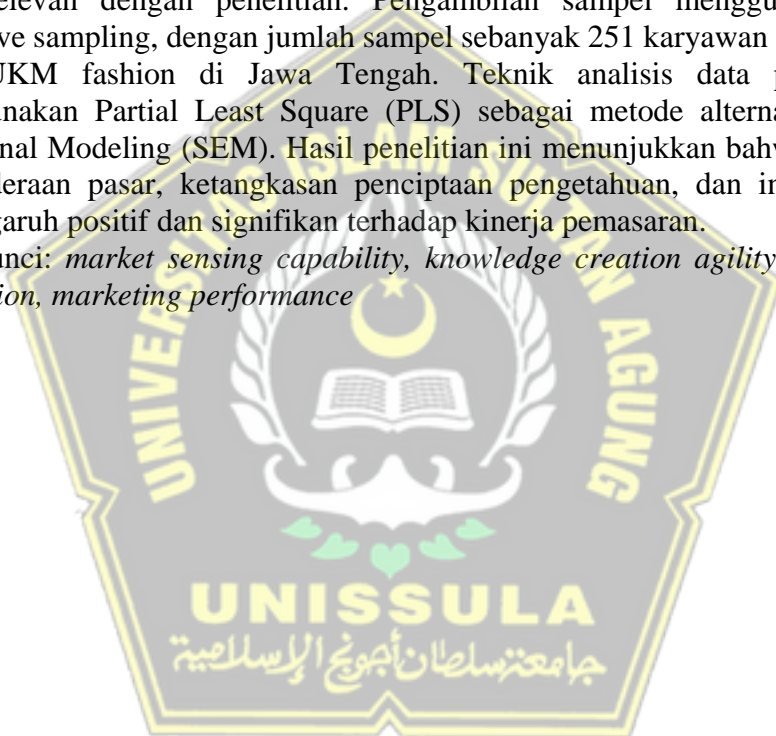
Keywords: market sensing capability, knowledge creation agility, and product innovation, marketing performance





## ABSTRAK

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia mempunyai peran yang besar dalam pembangunan perekonomian. Oleh karena itu, pemilik industri fashion harus menangkap respon pasar dengan cepat guna meningkatkan *marketing performance*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis beberapa faktor yang dapat meningkatkan *marketing performance* antara lain *market sensing capability*, *knowledge creation agility*, dan *product innovation*. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan yang menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner dengan 10 Likert. Sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal dan data yang relevan dengan penelitian. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 251 karyawan atau pimpinan pada UKM fashion di Jawa Tengah. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai metode alternatif Structural Equational Modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas penginderaan pasar, ketangkasan penciptaan pengetahuan, dan inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kata kunci: *market sensing capability*, *knowledge creation agility*, and *product innovation*, *marketing performance*

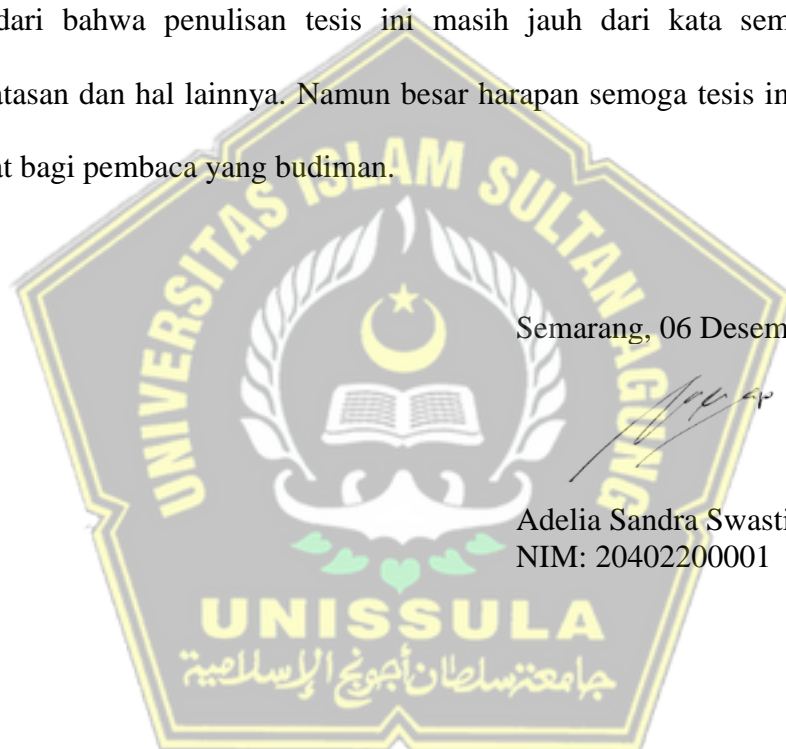


## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis dengan judul “*Market Sensing Capability and Marketing Performance: Role of Knowledge Creation Agility*”. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan tesis ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya dengan sangat sabar untuk memberikan bimbingan, motivasi, kritik, pengarahan dan saran yang sangat berguna bagi penulis.
4. Mama dan Papa atas curahan kasih sayang, untaian doa, semangat dan motivasi yang tiada henti yang tidak ternilai harganya bagi penulis. Terima kasih atas semua yang telah engkau berikan, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada mereka.
5. Kedua kakakku tercinta Erlinda Ramadhani Permata Putri, S.Ak., M.Ak. dan Anindhita Bayu Pratama Putra, SE serta Mba Lita, Mas Sony, Syafira, Maliq, Khalif dan calon adek bayi atas doa dan semangat yang diberikan.
6. Sahabat-sahabatku, Dimas, Ajeng, Nanda, Sarah, Tika, Ana, Sasa, Fafa, dan Mba Isfa, Alief dan Dina yang selalu mendukung dan menghibur disaat-saat sulit.

7. Seluruh atasan dan karyawan PT Andalan Utama Trans Logistik yang telah mengizinkan dan mendukung untuk melanjutkan studi.
8. Semua sahabat kelas MM 76A yang telah memaknai arti sebuah persahabatan dan memberikan motivasi penuh.
9. Semua pihak lain yang telah membantu penyelesaian tesis, yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terima kasih atas bantuan yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan dan hal lainnya. Namun besar harapan semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pembaca yang budiman.



Semarang, 06 Desember 2023

  
Adelia Sandra Swastika P.  
NIM: 20402200001

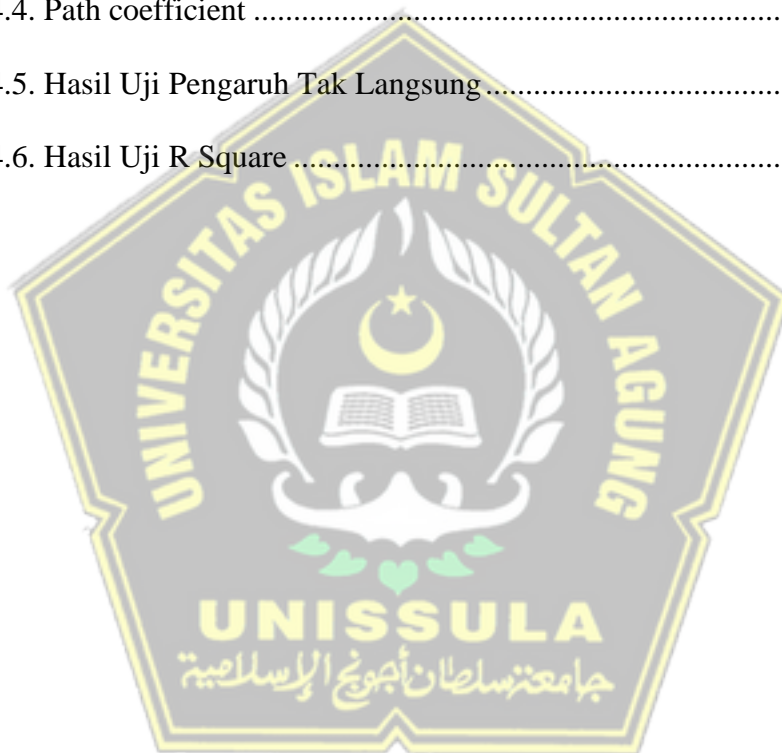
## DAFTAR ISI

HALAMHALAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI FAKULTAS.....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI UNIVERSITAS .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	4
1.3    Tujuan Penelitian.....	4
1.4    Manfaat Penelitian.....	5
1.5    Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	6
2.1. <i>Resource-Based View Theory</i> .....	6
2.2. <i>Market Sensing Capability</i> .....	7
2.3. <i>Knowledge Creation Agility</i> .....	7
2.4. <i>Product Innovation</i> .....	10
2.5. <i>Marketing Performance</i> .....	11
2.6.    Pengembangan Hipotesis.....	12
2.6.1. <i>Market Sensing Capability dan Marketing Performance</i> .....	12
2.6.2. <i>Market Sensing Capability dan Knowledge Creation Agility</i> .....	13
2.6.3. <i>Knowledge Creation Agility dan Product Innovation</i> .....	14

2.6.4.	<i>Knowledge Creation Agility dan Marketing Performance</i> .....	15
2.6.5.	<i>Product innovation dan Marketing Performance</i> .....	16
BAB III METODE PENELITIAN .....		18
3.1.	Jenis Penelitian .....	18
3.2.	Sumber data .....	18
3.3.	Populasi dan Sampel.....	19
3.4.	Variabel dan Indikator Penelitian .....	20
3.5.	Analisis Data.....	21
3.6.	Pengujian Model Partial Least Square (PLS) .....	24
3.7.	Evaluasi Model .....	25
3.7.1.	Outer Model .....	26
3.7.2.	Inner Model.....	27
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		28
4.1.	Gambaran Umum Responden.....	28
4.2.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	30
4.3.	Pengujian Outer Model.....	32
4.4.	Hasil Pengujian Struktural Model (Inner Model).....	33
4.5.	Pengujian Hipotesis .....	34
4.6.	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	36
4.7.	Hasil Pengujian <i>R Square</i> .....	37
4.8.	Pembahasan .....	38
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		43
5.1.	Kesimpulan .....	43
5.2.	Saran .....	45
5.3.	Keterbatasan Penelitian dan <i>Future Research</i> .....	45
DAFTAR PUSTAKA .....		47

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.4. Variabel dan Indikator Peneliti .....	20
Tabel 4.1. Profile Responden .....	28
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	30
Tabel 4.3. Hasil Pengukuran Variabel (outer model) .....	33
Tabel 4.4. Path coefficient .....	34
Tabel 4.5. Hasil Uji Pengaruh Tak Langsung .....	36
Tabel 4.6. Hasil Uji R Square .....	38



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Emprik Penelitian .....	17
Gambar 4.1. Model Struktural .....	34



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	55
Lampiran 2. Hasil Output SmartPLS 3.0 .....	59
Lampiran 3. Diagram Output SmartPLS 3.0.....	64





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia memiliki peran besar dalam pembangunan ekonomi, terutama dalam menyediakan lapangan kerja dan mengurangi pengangguran tetapi masih banyak memiliki keterbatasan, misalnya akses informasi dan pengetahuan. Sistem operasional UKM sangat fleksibel, sering menerapkan strategi informal, tidak terlalu birokratis serta mampu mengambil keputusan secara cepat. Keberhasilan inovasi dan kinerja pemasaran sangat ditentukan oleh kemampuan mendapatkan informasi baik secara langsung maupun tak langsung, formal dan informal, internal dan eksternal (Rosenbusch et al., 2011). UKM yang mampu bekerja secara efektif akan selalu memperhatikan inovasi (Saunila, 2020), karena inovasi dianggap mampu mendorong pertumbuhan kinerja pemasaran (Rakthai et al., 2019). Demikian juga *knowledge creation* yang dilakukan oleh UKM sangat membantu keberhasilan inovasi produk (Alshanty & Emeagwali, 2019) dan inovasi produk mampu mendorong peningkatan kinerja pemasaran (M. Mulyana & Sari, 2021).

Berdasarkan data hasil survei Badan Ekonomi Kreatif dan Badan Pusat Statistik, sektor fashion terbukti salah satu penyumbang PDB ekonomi kreatif terbesar dari 2018-2020 dengan rata-rata total 18% pertahun. Dominasi unsur gaya dalam bisnis fashion menyebabkan keberadaan di pasar hanya bertahan dalam jangka pendek, hal ini menjadi perhatian bagi pelaku bisnis dalam industri fashion (Gazzola et al., 2020). Fashion mudah ditiru oleh pesaing sehingga produksi

dilakukan perusahaan ketika barang tersebut sukses dipasar (Lea-Greenwood, 2012; Valerie et al., 2022). Budaya populer juga sangat mempengaruhi industri fashion sehingga merespon secara cepat atas perubahan tren fashion sangat dibutuhkan agar perusahaan dapat sukses di pasar (Lea-Greenwood, 2012). Oleh karena itu *market sensing* sangat diperlukan oleh perusahaan agar dapat merespon kebutuhan pelanggan secara cepat. Kemampuan untuk meneropong, mengumpulkan dan menggunakan informasi sangat diperlukan agar dapat mengikuti perkembangan serta membuat inovasi secara cepat disebut dengan *market sensing capability*. Menurut Bayighomog Likoum et al., (2020) perusahaan yang mampu merasakan dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan pasar seperti perubahan teknologi, selera pelanggan, inovasi dan menawarkan nilai terbaik bagi pelanggan disebut *market sensing capability*.

*Market sensing capability* akan mengarahkan perusahaan untuk menyadari perubahan pasar sehingga mampu mengambil tindakan pemasaran secara cepat (Khristianto et al., 2021; M. A. Mulyana, 2022). Oleh karena itu kemampuan menyerap informasi eksternal sangat diperlukan sehingga dapat diterapkan dalam bentuk komersialisasi dan memanfaatkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kemampuan inovasi (Medase & Barasa, 2019). Organisasi yang inovatif akan cenderung mengembangkan ide-ide baru, melakukan eksperimen dan selalu kreatif menghasilkan produk, jasa maupun teknologi baru (Anderson et al., 2014).

Kendala yang dihadapi UKM terkait *management knowledge* adalah identifikasi, *mapping*, distribusi dan penciptaan pengetahuan (Solek-Borowska, 2017). Menurut Alshanty & Emeagwali (2019), *knowledge* sangat penting bagi

UKM karena *knowledge creation* mampu mendorong penguatan inovasi produk maupun inovasi proses yang mampu mendukung pertumbuhan perusahaan. Menurut Wageeh (2016) *organizational agility* merupakan kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan mengeksplorasi struktur pengetahuan agar mampu bersaing di lingkungan yang berubah secara dinamis dan tidak dapat diprediksi. Organisasi harus lincah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang menandakan adanya pengetahuan baru, mengingat adaptasi terhadap perubahan lingkungan akan mempengaruhi kinerja pemasaran (Cegarra-Navarro et al., 2016a).

Studi hubungan antara *market sensing* dengan kinerja pemasaran telah banyak dilakukan tetapi hasilnya masih terdapat kontradiktif. Beberapa studi terdahulu menunjukkan *market sensing capability* mampu meningkatkan kinerja pemasaran (M. A. Mulyana, 2022; Ngo et al., 2019; Nurhayati & Hendar, 2021; Tseng & Lee, 2014), mampu meningkatkan pertumbuhan perusahaan (Lindblom et al., 2008), dan mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan (Osakwe et al., 2016). Studi lain menunjukkan hasil penelitian yang berbeda, bahwa *market sensing* tidak mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan ((Osakwe et al., 2016). Selanjutnya *market sensing capability* juga tidak mampu meningkatkan kinerja pemasaran (Ardyan, 2016; M. Mulyana & Sari, 2021).

Penelitian tentang hubungan antara *market sensing capability* dan kinerja pemasaran masih terdapat hasil yang belum konsisten, sehingga masih perlu dikaji lebih lanjut. Berdasarkan *research gap* dan fenomena yang ada dapat dirumuskan bahwa dalam meningkatkan *business performance* dengan variable *market sensing*

*capability, knowledge creation agility, dan product innovation*. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi solusi atas perbedaan hasil penelitian terdahulu dan memberikan sumbangan bagi pengembangan teori *knowledge management*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena lapangan dan *research gap* maka permasalahan penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran bagi UMKM fashion di Jawa Tengah. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh *market sensing capability* terhadap *marketing performance*?
2. Apakah pengaruh *market sensing capability* terhadap *knowledgecreation agility*?
3. Apakah pengaruh *knowledge creation agility* terhadap *product innovation*?
4. Apakah pengaruh *knowledge creation agility* terhadap *marketing performance*?
5. Apakah pengaruh *product innovation* terhadap *marketing performance*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *market sensing capability* terhadap *marketing performance*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *market sensing capability* terhadap *knowledge creation agility*
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *knowledge creation agility* terhadap *product innovation*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *knowledge creation*

*agility* terhadap *marketing performance*

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *product innovation* terhadap *marketing performance*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi kalangan akademik maupun praktisi. Manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi kalangan akademis, diharapkan memberi manfaat bagi pengembangan ilmukhususnya manajemen pemasaran.

Bagi kalangan praktisi, diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan keputusan manajerial, sehingga memberi manfaat peningkatan kinerja UKM fashion.

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *knowledge creation agility* terhadap *marketing performance*

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *product innovation* terhadap *marketing performance*

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi kalangan akademik maupun praktisi. Manfaat tersebut antara lain:

2. Bagi kalangan akademis, diharapkan memberi manfaat bagi pengembangan ilmukhususnya manajemen pemasaran.

3. Bagi kalangan praktisi, diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan keputusan manajerial, sehingga memberi manfaat peningkatan kinerja UKM fashion.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. *Resource-Based View Theory*

*Resource-Based View Theory* (RBV) adalah kerangka manajerial yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang dapat dikembangkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Barney (1991a) yang menjelaskan bahwa perusahaan bersifat heterogen karena mereka memiliki sumber daya yang heterogen, yang berarti perusahaan dapat memiliki strategi yang berbeda dalam mengembangkan sumber daya. RBV memfokuskan perhatian manajerial pada sumber daya internal perusahaan dalam upaya mengidentifikasi aset, kapabilitas, dan kompetensi yang berpotensi memberikan keunggulan kompetitif yang unggul. Menurut Helfat & Peteraf (2003) kapabilitas sebagai kumpulan kompleks antara keterampilan dan pengetahuan yang tertanam dalam proses organisasi, di mana *marketing capability* sebagai komponen utama. Sebagaimana RBV dikembangkan, basis sumber daya terbukti berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan. Selanjutnya, *marketing capability* dijelaskan sebagai sebuah aset perusahaan yang tepat. Faktor struktural perusahaan seperti *market sensing capability* dan *knowledge* harus mempunyai pengaruh terhadap hasil kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya dan memaksimalkan kemampuan terbaik sesuai dengan permintaan pasar dan lingkungan eksternal akan meningkatkan kinerja pemasaran.

## **2.2. Market Sensing Capability**

Kemampuan perusahaan untuk memahami pelanggan, pesaing, saluran distribusi dan lingkungan bisnis menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memahami perubahan pasar merupakan komponen yang disebut *market sensing capability* (Morgan et al., 2012). Organisasi harus cepat memahami perubahan pasar dan dapat bertindak proaktif agar menyusun strategi dengan baik (Martinette et al., 2014). Perusahaan yang dapat menangkap peluang pasar, memahami kebutuhan pelanggan, menanggapi strategi pesaing, menyediakan produk sesuai dengan harapan pelanggan, dan mengatur sumber daya dapat mengambil tindakan dengan cepat (M. A. Mulyana, 2022). Selanjutnya kemampuan untuk mengambil tindakan dengan cepat dalam menyampaikan nilai pelanggan yang lebih baik dari pesaing akan memuaskan pelanggan, memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan. Menurut Mulyana & Sari (2021) dan Ardyan (2016), *market sensing capability* dapat diukur melalui indikator:

1. Kemampuan belajar tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan
2. Kemampuan menemukan strategi dan taktik pesaing
3. Kemampuan mendapatkan wawasan tentang anggota saluran distribusi
4. Kemampuan mengidentifikasi tren pasar
5. Kemampuan memahami tren pasar
6. Kemampuan belajar tentang perubahan lingkungan pasar

## **2.3. Knowledge Creation Agility**

*Resource Based Theory* menyatakan *knowledge* sebagai strategi sumber daya perusahaan (Grant, 1991; Teece & Teece, 1998). Perusahaan yang memiliki

kemampuan menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan memungkinkan tercipta keunggulan bersaing, sebab *knowledge* memiliki karakteristik heterogenitas dan *uniqueness* (Barney, 1991b; Grant, 1991). Organisasi yang sukses sangat dipengaruhi oleh *knowledge creation* (Gadwe & B. Sangode, 2020; Hendriarto & Susanty, 2018). Selanjutnya *knowledge creation* dikembangkan oleh organisasi untuk menawarkan cara baru maupun penawaran produk baru di pasar dalam rangka memberikan nilai terbaik bagi pelanggan (Grimsdottir & Edvardsson, 2018; Yu et al., 2017).

Meskipun beberapa kesamaan antara kelincahan organisasi dan manajemen pengetahuan (KM) ada, konsep-konsep ini sangat berbeda. Sementara *knowledge management* melibatkan struktur yang digunakan organisasi untuk merakit, mengintegrasikan, dan menggunakan pengetahuan sebagai daya ungkit dengan cara yang tepat, kelincahan organisasi mengacu pada koordinasi erat yang berkelanjutan antara bisnis, pemangku kepentingan, dan faktor lingkungan lainnya yang memungkinkan organisasi untuk merespons secara efektif terhadap situasi yang terus berubah. Konsekuensinya, perusahaan perlu mencari cara tidak hanya untuk mengelola pengetahuan secara memadai tetapi juga untuk memastikan pengembangan dan selanjutnya mempertahankan kelincahan organisasi (Cegarra-Navarro et al., 2016a). Menurut Alshanty & Emeagwali (2019) *knowledge creation* merupakan proses SECI yang diukur melalui indikator:

- pengumpulan informasi dari lokasi penjualan dan produksi
- berbagi pengalaman dengan pemasok dan pelanggan
- keterlibatan dialog dengan pesaing



- menemukan strategi dan pasar baru
- menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan rekan kerja memahami keahlian
- melakukan dialog secara kreatif
- menggunakan pemikiran induktif dan deduktif
- melakukan dialog untuk menciptakan konsep baru
- melakukan pertukaran ide dan dialog
- menekankan opini subyektif
- menguatkan hubungan antar fungsi atau bagian
- pembentukan tim kerja untuk melakukan eksperimen
- mencari dan berbagi nilai pemikiran baru
- sosialisasi visi manajemen melalui komunikasi
- merumuskan strategi dengan menggunakan literatur
- pembuatan manual dokumen produk dan layanan
- membangun data based produk dan layanan
- melakukan transmisi penciptaan konsep baru

*Organizational agility* menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon kebutuhan pelanggan secara cepat, menyesuaikan produksi dengan fluktuasi permintaan secara cepat, mengambil keputusan secara cepat, mendesain ulang organisasi secara cepat serta melihat perubahan pasar sebagai peluang memperluas pasar (Cegarra-Navarro et al., 2016a). *Organizational agility* menunjukkan kemampuan memahami perubahan lingkungan, memberdayakan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi perubahan lingkungan, mengambil

keputusan secara cepat dalam menghadapi dinamika lingkungan (Aristana et al., 2022). *Organizational agility* merupakan kompetensi yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Lu & K., 2017; Roberts & Grover, 2012a; Tallon & Pinsonneault, 2011). *Knowledge creation agility* dapat diukur melalui indikator (Alshanty & Emeagwali, 2019; Cegarra-Navarro et al., 2016a) :

1. Mampu mengumpulkan informasi dari penjualan dan produksi secara cepat
2. Lincah merumuskan strategi pasar baru
3. Mampu merespon pertukaran ide secara cepat
4. Lincah dalam mencari dan berbagi pemikiran baru
5. Lincah menciptakan konsep baru sesuai kebutuhan pelanggan

#### **2.4. Product Innovation**

Produk busana telah dimodifikasikan sebagai mode secara cepat oleh pelaku bisnis dalam rangka merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan. Fenomena ini menghasilkan pertumbuhan produk busana yang memiliki karakter akan tetap tumbuh di masa depan (Hassan et al., 2013). *Innovation* diartikan sebagai budaya untuk berinovasi produk, yang memungkinkan perusahaan memperbarui posisi mereka di pasar yang ada, memasuki pasar baru, dan mempertimbangkan peluang pasar baru (Kyrgidou & Spyropoulou, 2013). Kebaharuan produk memungkinkan perusahaan untuk membuat keunggulan diferensiasi dibanding pesaing melalui keunikan dan ciri khas produk yang ditawarkan. Menurut Dorin (2018) *product innovation* menunjukkan pengembangan produk, perubahan desain produk, serta penggunaan bahan-bahan atau komponen baru dalam pembuatan produk yang

menjadi kebaruan produk. Hintama et al., (2021) menyatakan bahwa *product innovation* merupakan kapasitas inovasi produk baru dengan memanfaatkan kemampuan sumber daya pemasaran, sumber daya teknologi, keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan strategi untuk meraih peluang pasar.

Kebaruan dan orisinalitas produk yang tercermin melalui atribut dan fitur menggambarkan perusahaan telah melakukan inovasi produk (Millson, 2013). Keberhasilan *product innovation* tercermin dari tingkat keunikan produk yang dirasakan oleh individu yang memiliki pengetahuan tentang pengembangan produk tersebut. *Product innovation* dapat diukur melalui indikator (Alshanty & Emeagwali, 2019; Cegarra-Navarro et al., 2016a):

1. Sering memperkenalkan produk baru
2. Menjadi yang pertama dalam pengenalan produk baru ke pasar
3. Meluncurkan produk baru dengan cepat ke pasar
3. Mengembangkan produk baru dengan kualitas unggul
4. Menggunakan produk baru untuk menembus pasar

#### **2.5. Marketing Performance**

*Marketing performance* merupakan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, memperoleh pangsa pasar, meningkatkan penjualan dan jumlah pelanggan baru (Merrilees et al., 2011; M. Mulyana & Hendar, 2020). Kinerja pemasaran yang unggul dapat dicapai bila perusahaan memiliki kemampuan mempertahankan pelanggan, menarik pelanggan baru, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan pertumbuhan penjualan dan meningkatkan laba bersih. Perusahaan yang dapat menangkap peluang pasar, memahami kebutuhan

pelanggan, menanggapi strategi pesaing, menyediakan produk sesuai harapan pelanggan, dan mengatur sumber daya dapat mengambil tindakan dengan cepat (M. Mulyana & Hendar, 2020). Menurut Tzokas et al., (2015) kinerja pemasaran akan berhasil bila dapat memberikan kepuasan dan nilai pelanggan, mampu memenuhi kebutuhan dan mempertahankan pelanggan. Mulyana & Hendar (2020) dan Sugiyarti & Ardyan (2017), kinerja pemasaran dapat diukur melalui indikator: *sales growth, increase in sales volume, achievement of sales targets, customer growth, expansion of marketing area.*

## **2.6. Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1. *Market Sensing Capability dan Marketing Performance***

Perusahaan yang cepat memahami perubahan pasar akan bertindak proaktif dan menyusun strategi yang tepat (Martinette et al., 2014). Kemampuan perusahaan untuk mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan, menemukan strategi dan taktik pesaing, memperoleh wawasan tentang anggota saluran, mengidentifikasi dan memahami tren pasar, serta mempelajari lingkungan pasar yang luas dapat meningkatkan kinerja pemasaran (M. Mulyana & Hendar, 2020). *Market sensing capability* menunjukkan kemampuan perusahaan beradaptasi dengan pasar serta mengatasi hambatan yang terjadi (Bailey, 2013) dan mampu meningkatkan *profitability* perusahaan (Osakwe et al., 2016). *Market sensing capability* memiliki peran dalam meningkatkan kinerja pemasaran, yang ditunjukkan melalui kemampuan perusahaan mengikuti tren pelanggan, mengumpulkan informasi dari pelanggan, menganalisis informasi pelanggan, menafsirkan informasi pelanggan, memanfaatkan informasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Nurhayati &

Hendar, 2021). Kemampuan perusahaan untuk mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan, menemukan strategi dan taktik pesaing, memperoleh wawasan tentang anggota saluran, mengidentifikasi dan memahami tren pasar, serta mempelajari lingkungan pasar yang luas dapat meningkatkan kinerja pemasaran (M. Mulyana & Hendar, 2020).

H1: *Market sensing capability* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*

### **2.6.2. Market Sensing Capability dan Knowledge Creation Agility**

*Market sensing capability* akan mengarahkan perusahaan mendapatkan data yang dibutuhkan pelanggan dan perusahaan beroperasi untuk mengalahkan pesaing dalam berbagai situasi serta membangun hubungan yang harmonis dengan pelanggan (Bayighomog Likoum et al., 2020). *Market sensing capability* merupakan kegiatan operasional yang tepat bagi perusahaan agar dapat mengembangkan konsep, produk, prosedur yang baru, mengadopsi teknologi terbaru maupun tren pasar (Rakthin et al., 2016).

Organisasi yang sukses sangat dipengaruhi oleh *knowledge creation* (Chia, 2003; Kogut & Zander, 2003). Selanjutnya *knowledge creation process* dikembangkan oleh organisasi untuk menawarkan cara baru maupun penawaran produk baru di pasar dalam rangka memberikan nilai terbaik bagi pelanggan (Hunt & Morgan, 1997; Nonaka & Konno, 1998; Lee & Choi, 2003). Sedangkan *organizational agility* menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon kebutuhan pelanggan secara cepat, menyesuaikan produksi dengan fluktuasi permintaan secara cepat, mengambil keputusan secara cepat, mendesain ulang

organisasi secara cepat serta melihat perubahan pasar sebagai peluang memperluas pasar (Cegarra-Navarro et al., 2016a). *Organizational agility* merupakan kompetensi yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Lu & K., 2017; Roberts & Grover, 2012b; Tallon & Pinsonneault, 2011). Oleh karena itu perusahaan yang mampu memahami kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan serta memahami strategi pesaing lebih awal akan mendorong perusahaan menciptakan pengetahuan baru yang mampu memberikan produk dan layanan baru di pasar sehingga memberikan nilai terbaik bagi pelanggan. Oleh karena itu *market sensing capability* dimungkinkan dapat mendorong terciptanya *knowledge creation agility*.

H2: *Market Sensing Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Creation Agility*

### **2.6.3. Knowledge Creation Agility dan Product Innovation**

*Knowledge* merupakan pusat asumsi teknologi informasi (Lichtenthaler, 2016). Strategi utama untuk meningkatkan inovasi maupun operasional perusahaan adalah menguasai *knowledge* (Alegre et al., 2013; Elrehail et al., 2018). *Knowledge* sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas, melakukan efisiensi biaya, meningkatkan jumlah produksi dan mengembangkan produk maupun layanan yang inovatif (Shu et al., 2012). Dengan demikian organisasi harus lincah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang menandakan adanya pengetahuan baru, mengingat adaptasi terhadap perubahan lingkungan akan mempengaruhi kinerja pemasaran (Cegarra-Navarro et al., 2016a). *Knowledge creation agility* yang dikembangkan melalui berbagi pengalaman dengan pemasok dan pelanggan,

menemukan strategi dan pasar baru, mencari informasi dari lokasi penjualan dan produksi, melakukan dialog yang kreatif, melakukan pertukaran berbagai ide, mengembangkan konsep baru, membangun data produk dan layanan mampu mendorong terciptanya inovasi produk maupun proses (Alshanty & Emeagwali, 2019). Perusahaan yang lincah dalam menciptakan pengetahuan baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan akan terdorong melakukan inovasi produk yang sesuai harapan pelanggan. Oleh karena itu *knowledge creation agility* dimungkinkan mampu mendorong *product innovation*. Hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Knowledge creation agility* berpengaruh signifikan terhadap *product innovation*

#### **2.6.4. Knowledge Creation Agility dan Marketing Performance**

*Knowledge creation* melalui SECI dimanfaatkan untuk mengubah pengetahuan sehingga menghasilkan inovasi produk atau perbaikan proses yang memiliki nilai bisnis (Anggraeni et al., 2017). Pengetahuan yang tercipta melalui model SECI akan memicu spiral baru sehingga tercipta pengetahuan baru. Koversi pengetahuan tersebut memungkinkan organisasi dapat mengintegrasikan pengetahuan kedalam strategi pengembangan organisasi. Melalui strategi pengembangan, organisasi akan tercipta pengetahuan baru yang memungkinkan pengembangan produk baru dengan biaya lebih rendah dibanding pesaing. Oleh karena itu *knowledge creation* memberi kesempatan untuk meningkatkan efisiensi dan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Anggraeni et al., 2017). Dengan kelincahan perusahaan dalam menangkap informasi dan memahami kebutuhan pasar, memudahkan organisasi

mencapai efisiensi, pertumbuhan dan peningkatan keuntungan, sehingga *knowledge creation proses* memiliki pengaruh positif pada kinerja keuangan dan pemasaran (Munawar et al., 2023). *Knowledge creation agility* dimungkinkan mampu mendorong peningkatan kinerja pemasaran. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan:

H4: *Knowledge creation agility* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*

#### **2.6.5. Product innovation dan Marketing Performance**

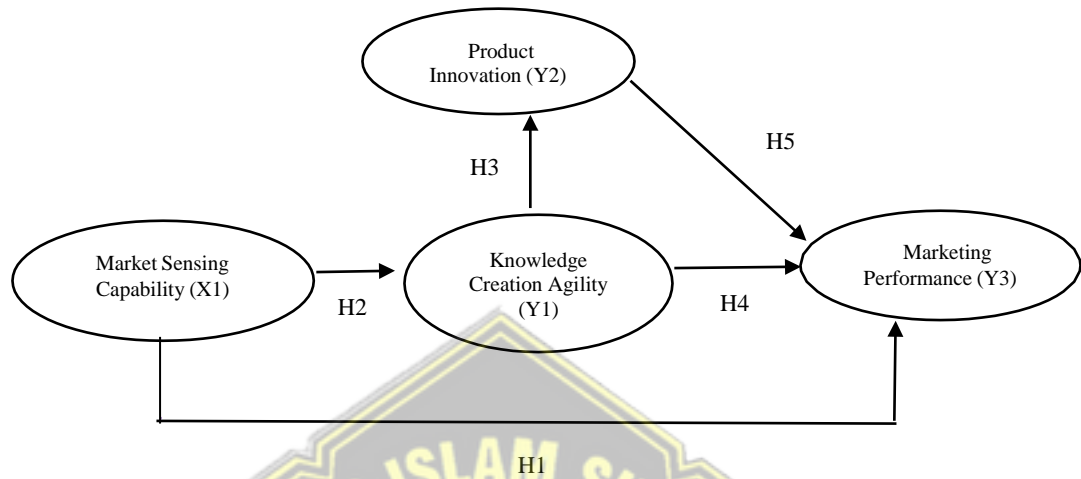
Hasil studi dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *product innovation* memiliki penting bagi peningkatan kinerja pemasaran (Makkonen et al., 2014). Demikian juga *product innovation* memiliki kontribusi yang besar bagi kesuksesan penjualan perusahaan (Killa, 2017). Studi lain juga menyatakan bahwa *product innovation* yang dikembangkan melalui diferensiasi produk seperti kebaruan dan keunikan produk, penampilan kesalehan pada atribut produk yang mampu mendorong peningkatan kinerja keuangan dan pemasaran (M. Mulyana & Sari, 2021). Intensitas inovasi produk dapat mendorong tingkat pertumbuhan penjualan (Na & Kang, 2019).

H5: *Product innovation* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*.

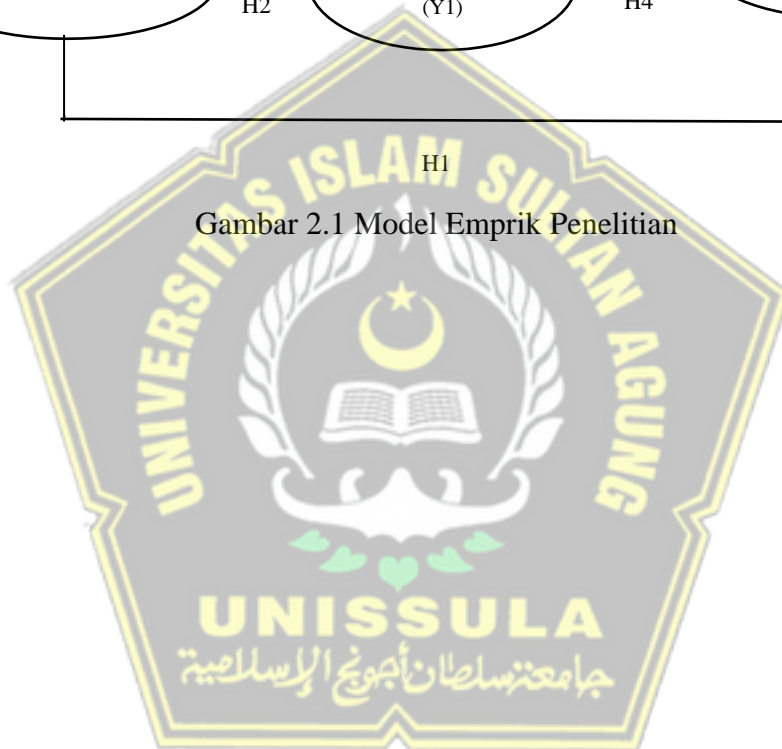
Pada penelitian ini *conceptual model* dapat ditampilkan pada gambar 2.1.



Berdasarkan hipotesis di atas dapat digambarkan model empiric dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Emprik Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yaitu jenis penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel melalui sebuah hipotesis dan bertujuan untuk menemukan dan mengukur beberapa variabel independen serta pengaruhnya terhadap variabel dependen yang hasilnya akan diketahui memperkuat atau memperlemah hipotesis yang sudah ada. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Cohen et al., (2011) penelitian explanatori adalah penelitian yang menjelaskan alasan adanya fenomena tertentu serta dapat membantu menambah wawasan, memperluas wawasan serta menguji teori. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengidentifikasi pengaruh yang dijelaskan mencakup variabel *market sensing capability* (X1), *knowledge creation agility* (Y1) *product innovation* (Y2), *marketing performance* (Y3).

#### **3.2. Sumber data**

Sumber data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama, sehingga seorang peneliti bisa mengumpulkan sendiri data-data yang relevan untuk penelitiannya (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015). Sumber data primer untuk penelitian ini diperoleh dari kuesioner atau angket yang diberikan kepada responden terpilih. Sumber data sekunder merupakan data sekunder adalah analisis data yang dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan utama lainnya (Johnston, 2014). Data sekunder ini digunakan untuk penelaahan atas data yang dikumpulkan

sebelumnya. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, artikel, jurnal dan Badan Pusat Statistik (BPS).

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik atau pimpinan UMKM fashion di Jawa Tengah. Sampel adalah kelompok populasi yang lebih kecil atau sebagian kecil dari anggota populasi yang akan memberikan kesimpulan mengenai populasi tersebut (Malhotra & Birks, 2007). Jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada (AR & W, 1994) yang ditentukan dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2}{4 (Moe)^2}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel

Z : tingkat signifikansi

*Moe* : *Margin error* maksimum, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat diterima

Maka, jumlah sampel dalam penelitian ini dengan tingkat keyakinan 95% diperoleh nilai  $Z = 1,96$  (table distribusi normal) dan tingkat kesalahan maksimum (*Moe*)  $\pm 10\%$  adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{(1.96)^2}{4 (0.07)^2} = \frac{3.8416}{0.02} = 192.08 = 192$$

(Penelitian ini menggunakan sampel 251 responden)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel minimal yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah 192,08 atau dibulatkan menjadi 192 responden. Pada penelitian ini digunakan sampel sebanyak 251 responden. Metode

pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu dimana sampel penelitian menggunakan kriteria tertentu dalam penelitian (Rahi, 2017). Teknik sampling ini dilakukan oleh peneliti dengan memutuskan apa yang perlu diketahui dan menetapkan orang-orang yang bersedia memberikan informasi berdasarkan pengetahuan atau pengalamannya. Peneliti juga harus mengetahui responden yang dipilih dapat memberi informasi sesuai pendapat dan tujuan yang diinginkan (Bernard, 2011). Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pemilik UKM fashion di Jawa Tengah dan beroperasi lebih dari 3 tahun.

### 3.4. Variabel dan Indikator Penelitian

Tabel 3.4. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	<i>Market sensing capability</i>	<i>Market sensing capability</i> adalah kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, memahami strategi pesaing, perubahan tren pasar, saluran distribusi serta perubahan lingkaran pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan belajar tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan</li> <li>2. Kemampuan menemukan strategi dan taktik pesaing</li> <li>3. Kemampuan mendapatkan wawasan tentang anggota saluran distribusi</li> <li>4. Kemampuan memahami tren pasar</li> <li>5. Kemampuan belajar tentang perubahan lingkungan pasar (Mulyana, 2021; Elia Adian, 2016)</li> </ol>	Skala 1-10
2.	<i>Knowledge Creation Agility</i>	<i>Knowledge Creation Agility</i> adalah kelincahan organisasi untuk berkoordinasi dengan mitra dalam rangka kreasi pengetahuan baru untuk menghadapi perubahan lingkungan fashion yang berubah begitu cepat sehingga mampu merespons secara efektif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu mengembangkan ide baru secara cepat</li> <li>2. Lincih merumuskan strategi pasar baru</li> <li>3. Mampu merespon pertukaran ide perubahan fashion secara cepat</li> <li>4. Lincih dalam mencari dan berbagi pemikiran trend fashion</li> <li>5. Lincih menciptakan konsep baru sesuai</li> </ol>	Skala 1-10

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
			kebutuhan pelanggan (Alshanty & Emeagwali, 2019; Cegarra- Navarro et al., 2016)	
3.	<i>Product Innovation</i>	<i>Product Innovation</i> adalah inovasi produk yang menunjukkan tingkatkebaruan dan keunikan yang dapat menjadi sebuah trend pasar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sering memperkenalkan produk baru</li> <li>2. Menjadi yang pertama dalam pengenalan produk baru ke pasar</li> <li>3. Meluncurkan produkbaru dengan cepat kepasar</li> <li>4. Mengembangkan produk baru dengankualitas unggul</li> <li>5. Menggunakan produk baru untuk menembus pasar (Alshanty &amp; Emeagwali, 2019; Cegarra- Navarro et al., 2016)</li> </ol>	Skala 1-10
4.	<i>Marketing Performance</i>	<i>Marketing performance</i> adalah hasil dari kegiatan operasional perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan pemasaran.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan penjualan</li> <li>2. Pencapaian target penjualan</li> <li>3. Pertumbuhan pelanggan</li> <li>4. Perluasan wilayah pemasaran (sugiyarti dkk, 2017; mulyana dkk, 2020)</li> </ol>	Skala 1-10

### 3.5. Analisis Data

Teknik analisis data akan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan PLS merupakan metode penelitian yang *powerful* karena tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu tetapi dapat berupa nominal, ordinal, interval, dan ratio serta jumlah sample tidak harus besar (Ghozali, 2006) Pendekatan ini diasumsikan bahwa semua varian yang dihitung merupakan varian yang berguna untuk dijelaskan. Pendekatan pendugaan variabel laten dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor (Ghozali, 2006). PLS menggunakan algoritma yang terdiri dari seri analisis dengan metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*) sehingga persoalan

identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model yang rekursif, juga tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu untuk skala ukuran variabel.

Pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, dengan istilah lain sebagai indikator reflektif (*reflective indicator*). Selain itu juga bisa konstruk dibentuk formatif oleh indikatornya, atau istilah lain sebagai indikator formatif (*formative indicator*). *Partial Least Square (PLS)* pada prinsipnya adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linier agregat dari indikator-indikatornya. Penduga bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh dari hasil spesifikasi *inner model* dan *outer model*. *Inner model* adalah model structural yang menghubungkan antar variabel laten, sedangkan *outer model* adalah model structural yang menghubungkan indikator (variabel manifest) dengan konstruksinya (variabel latennya).

Pendugaan parameter yang diperoleh melalui *Partial Least Square (PLS)* dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu:

1. *Weight Estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).
2. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

PLS menggunakan proses tiga tahap dan setiap tahap menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (*Weight Estimate*), tahap kedua

menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta). Pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten diperlukan sebagai deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga untuk hasil estimasi dapat diperoleh berdasarkan pada matriks data asli, hasil penduga bobot (*Weight Estimate*) dan koefisien jalur pada tahap kedua digunakan untuk menghitung *means* dan lokasi parameter. Hasil estimasi variabel laten dari aproksimasi inside, maka didapatkan satu set pembobot baru dari aproksimasi outside. Jika aproksimasi inside dibuat tetap (*fixed*), maka dapat dilakukan regresi sederhana atau regresi berganda bergantung apakah indikator berbentuk reflektif atau formatif. Oleh karena  $\xi_1$ ,  $\xi_2$ ,  $\eta_1$ , dan  $\eta_2$  berbentuk reflektif dengan arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator, maka setiap indikator dalam setiap blok secara individu diregresikan terhadap estimasi variabel latennya (skor aproksimasi inside).

Setelah skor variabel laten diestimasi pada tahap satu, maka hubungan jalur (*path relation*) kemudian diestimasi dengan OLS (*Ordinary Least Square*) pada tahap dua. Setiap variabel dependen dalam model (baik variabel laten endogen maupun indikator dalam model reflektif) diregresikan terhadap variabel independen / eksogen. Jika hasil estimasi pada tahap dua menghasilkan nilai yang berarti (perbedaan nilai mean, skala dan varian memberikan hasil yang berarti, maka parameter mean dan lokasi untuk indikator serta variabel laten diestimasi pada tahap ketiga. Hal ini dilakukan dengan cara mean setiap indikator dihitung lebih dahulu dengan menggunakan data asli, kemudian menggunakan bobot yang didapat dari tahap satu, mean untuk setiap variabel laten dihitung. Dengan nilai

mean untuk setiap variabel laten dan koefisien path dari tahap kedua, maka lokasi parameter untuk setiap variabel dependen dihitung sebagai perbedaan antara mean yang baru saja dihitung dengan *systematic path accounted* oleh variabel laten independen yang mempengaruhinya.

### 3.6. Pengujian Model Partial Least Square (PLS)

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

1. **Outer model**, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
2. **Inner Model**, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

Model persamaannya dapat ditulis:

$$\eta = \beta_0 + \beta \eta + \xi + \zeta$$

Dimana  $\eta$  menggambarkan vektor endogen (dependent) variabel laten,  $\xi$  adalah vektor variabel laten exogen, dan  $\zeta$  adalah vektor variabel residual. Oleh karena PLS didesain untuk model rekursif, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten endogen (dependen) atau sering disebut causal chain system dari



variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_i = \sum_j \beta_{ji} \eta_j + \sum_b \gamma_{jb} \zeta_b + \zeta_i$$

Dimana  $\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten eksogen  $\zeta$  dan  $\eta$  sepanjang range indeks  $i$  dan  $b$ , serta  $\zeta_i$  adalah *inner residual*.

3. **Weight Relation**, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut:

$$\xi_b = \sum_{kb} w_{kb} x_{kb} \quad \eta_i = \sum_{ki} w_{ki} y_{ki}$$

Dimana  $w_{kb}$  dan  $w_{ki}$  adalah  $k$  weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai weightnya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

### 3.7. Evaluasi Model

PLS sebagai alat untuk mengolah data yang tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Ghozali, 2006). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability*

untuk blok indikator. *Inner model* atau model struktural dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen (dependen) dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiasser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t- statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

### 3.7.1. Outer Model

Pengujian *Outer Model* dilakukan menggunakan:

#### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Indikator individu dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70, tetapi pada riset pengembangan skala, loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup atau masih dapat diterima.

#### a. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan variabel latennya. Jika korelasi variabel laten dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya, maka menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Metode lain untuk mengukur *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant*

*validity* yang baik jika nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya dalam model. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

c. *Composit Reliability*

*Composit reliability* merupakan indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

**3.7.2. Inner Model**

*Inner model* atau disebut juga model struktural diukur menggunakan R-square untuk variabel laten eksogen (dependen) dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-square predictive relevante* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki nilai *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki nilai *predictive relevante*. Model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Gambaran Umum Responden**

Penelitian ini melibatkan pimpinan atau pemilik UKM fashion di Jawa Tengah sebanyak 251 responden. Gambaran umum responden atau profil responden tentang umur, jenis kelamin, pengalaman usaha, jenis usaha, jabatan di perusahaan dan status hukum perusahaan dapat ditampilkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Profile Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah	%
1	Umur (tahun):		
	20 – 30	56	22,31
	31 - 40	112	44,62
	42 – 50	53	21,11
	51 – 60	22	11,51
	>61 >61	8	8,76
2	Jenis kelamin:		
	Wanita	183	72,90
	Pria	68	27,10
3	Pengalaman usaha (tahun):		
	03 – 08	62	24,70
	09 – 13	112	44,62
	14 – 19	53	21,11
	20 – 25	15	5,97
	>26	9	3,58
4	Jenis usaha:		
	Usaha Kecil	224	89,24
	Usaha Menengah	27	10,76
5	Jabatan di Perusahaan		
	Pemilik	28	11,15
	Pengelola	36	14,43
	Pemilik dan pengelola	187	74,50
6	Status hukum Perusahaan		
	Milik perorangan	167	66,53
	CV	58	23,10
	PT	26	10,37

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan umur responden, pelaku UKM fashion mayoritas berumur 31 – 40 tahun, hal ini menunjukkan bahwa pelaku UKM fashion sebagian besar termasuk

kelompok umur produktif. Mereka memiliki energi yang bagus dan memiliki semangat untuk mengembangkan dan memajukan usaha yang dimiliki. Berdasar jenis kelamin, sebagian besar memiliki jenis kelamin perempuan, yaitu sebesar 72,90 %, hal ini menunjukkan wanita selalu kreatif mencari ide baru tentang mode dan selalu mengikuti tren perkembangan fashion yang dibutuhkan oleh pasar.

Berdasar pengalaman usaha, pelaku UKM fashion mayoritas memiliki pengalaman usaha antara 9 – 14 tahun atau sebesar 44,62 %. Kondisi ini menunjukkan sebagian besar pelaku UKM fashion sudah berpengalaman mengelola usaha dan mereka lebih siap menghadapi tantangan dan meraih peluang usaha. Selanjutnya berdasar kelompok usaha yang dilakukan sebagian besar termasuk usaha kecil yaitu 224 perusahaan atau 89,24 %. Kondisi ini menunjukkan sebagian besar UKM fashion masih membutuhkan dukungan, bantuan, pelatihan, pendampingan agar mereka dapat naik kelas menjadi usaha menengah. Usaha kecil biasanya masih banyak keterbatasan, terutama keterbatasan manajemen, akses informasi, pengetahuan dan jejaring untuk mendukung usahanya.

Berdasar jabatan yang dimiliki di perusahaan, sebagian besar mereka adalah sebagai pemilik sekaligus manajer, yaitu 187 orang atau 74,5 %. Kondisi ini menunjukkan pengelolaan usaha pada UKM fashion sebagian besar milik pribadi dan dikelola oleh pemiliknya sendiri, sehingga mereka fleksibel dan cepat dalam mengambil keputusan bisnis. Selanjutnya menurut status hukumnya sebagian besar perusahaan masih termasuk milik perorangan, yaitu sebanyak 167 perusahaan atau 66,53 %. Hal ini menunjukkan UKM fashion sebagian besar masih dikelola secara mandiri, dan mereka lebih fleksibel dalam mengelola bisnis dan cepat dalam

mengambil keputusan bisnis.

#### 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian mencakup empat, yaitu *market sensing capability*, *knowledge creation agility*, *product innovation* dan *marketing performance*.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 3,99, kategori sedang, skor 4,00 – 4,699 dan kategori tinggi, dengan skor 7,00 – 9,99. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Min	Max	Mean	Standar Devsiasi
1	<b><i>Market Sensing Capability</i></b>	<b>5.400</b>	<b>9.000</b>	<b>7.520</b>	<b>0.868</b>
	• Kemampuan belajar tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan	6.000	9.000	7.518	0,858
	• Kemampuan menemukan strategi dan taktik pesaing	5.000	9.000	7.470	0,894
	• Kemampuan mendapatkan wawasan tentang anggota saluran distribusi	6.000	9.000	7.645	0,860
	• Kemampuan memahami tren pasar	5.000	9.000	7.510	0,899
	• Kemampuan belajar tentang perubahan lingkungan pasar	5.000	9.000	7.458	0,829
2	<b><i>Knowledge Creation agility</i></b>	<b>5.600</b>	<b>9.200</b>	<b>7.797</b>	<b>0.839</b>
	• Mampu mengembangkan ide baru secara cepat	5.000	9.000	7.928	0.825
	• Lincih merumuskan strategi pasar baru	6.000	9.000	7.709	0.783
	• Mampu merespon pertukaran ide secara cepat	6.000	10.000	7.793	0.836
	• Lincih dalam mencari dan berbagi pemikiran baru	6.000	9.000	7.777	0.873
	• Lincih menciptakan konsep baru sesuai kebutuhan pelanggan	5.000	9.000	7.777	0.878
3	<b><i>Product Innovation</i></b>	<b>4.200</b>	<b>9.000</b>	<b>7.622</b>	<b>0.834</b>
	• Sering memperkenalkan produk baru	5.000	9.000	7.637	0.870
	• Menjadi yang pertama dalam pengenalan produk baru ke pasar	6.000	9.000	7.629	0.800

No	Variabel dan indikator	Min	Max	Mean	Standar Devsiasi
	• Meluncurkan produk baru dengan cepat ke pasar	5.000	9.000	7.574	0.836
	• Mengembangkan produk baru dengan kualitas unggul	5.000	9.000	7.649	0.831
<b>4</b>	<b><i>Marketing Performance</i></b>	<b>6.000</b>	<b>9.000</b>	<b>7.828</b>	<b>0.839</b>
	• Pertumbuhan penjualan	6.000	9.000	7.837	0.862
	• Pencapaian target penjualan	6.000	9.000	7.789	0.793
	• Pertumbuhan pelanggan	6.000	9.000	7.880	0.862
	• Pertumbuhan wilayah pemasaran	6.000	9.000	7.805	0.841

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa rata – rata keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel *market sensing capability* sebesar 7, 520 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan pelaku UKM fashion telah mampu meneropong pasar dengan baik, seperti mampu belajar tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan, mampu menemukan strategi dan taktik pesaing, mendapatkan wawasan tentang anggota saluran distribusi, memahami tren pasar, dan mampu belajar tentang perubahan lingkungan pasar

Rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel *knowledge creation agility* sebesar 7,797 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan pelaku UKM fashion telah memiliki *knowledge creation agility* yang baik, terbukti mereka mampu mengembangkan ide baru secara cepat, lincah merumuskan strategi pemasaran baru, mampu merespon pertukaran ide dengan baik, lincah mencari dan berbagi pemikiran baru serta lincah menciptakan konsep baru yang sesuai harapan pelanggan.

Rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel *product innovation* sebesar 7,622 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan

pelaku UKM fashion telah mampu melakukan inovasi produk, seperti sering memperkenalkan produk baru, mampu mengenalkan produk baru ke pasar lebih cepat dibanding pesaing dan mengembangkan produk baru dengan kualitas unggul. Rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel marketing performance sebesar 7,828 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan pelaku UKM fashion telah meraih kinerja pemasaran yang baik, ditunjukkan melalui pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, perluasan wilayah pemasaran dan tercapainya target penjualan.

#### **4.3. Pengujian Outer Model**

Pendekatan *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh pada penelitian ini. Perangkat lunak untuk menganalisis data yang terkumpul menggunakan SmartPLS (Hair et al., 2017). Pendekatan PLS berbasis varians lebih disukai dibanding metode berbasis kovarians, karena penerapan PLS lebih sedikit batasan pada ukuran dan distribusi sampel yang digunakan (Chin et al., 2003). PLS didefinisikan sebagai teknik SEM dimana model pengukuran dan model struktural teoritis dinilai secara bersamaan (Chin et al., 2003). PLS juga mampu menyelesaikan masalah multikolinearitas yang sering muncul dalam analisis regresi multivariat, yaitu dengan mengubah variabel prediktor menjadi kompone ortogonal yang disebut PLS (Chin et al., 2003). Prediksi pengukuran dan parameter struktural terjadi secara bersamaan, sehingga model pengukuran biasanya dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama disebut *outer model*, yaitu menilai model pengukuran dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk teoritis. Tahap kedua disebut *inner model*,



untuk mengestimasi model struktural, yaitu jalur atau pengaruh antar variabel penelitian. Model struktural digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam model penelitian ini. Model pengukuran tahap pertama disebut outer model, yaitu menilai model pengukuran dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk teoritis. Hasil pengukuran dapat dilihat pada table.

Tabal 4.3. Hasil Pengukuran Variabel (outer model)

Latent Variable	Indikator	Convergent validity		Internal Consistency Reliability		Discriminant Validity
		Loadings >0,7	AVE >0,5	Composite Reliability >0,7	Cronbach Alpha >0,7	
<i>Market Sensing Capability</i>	MSC1	0.728	0.542	0.855	0.908	0.736
	MSC2	0.784				
	MSC3	0.733				
	MSC4	0.729				
	MSC5	0.703				
<i>Knowledge Creation Agility</i>	KCA1	0.755	0.590	0.878	0.906	0.768
	KCA2	0.733				
	KCA3	0.750				
	KCA4	0.803				
	KCA5	0.776				
<i>Product Innovation</i>	PI1	0.763	0.605	0.859	0.900	0.778
	PI2	0.771				
	PI3	0.827				
	PI4	0.747				
<i>Marketing Performance</i>	MP1	0.841	0.691	0.899	0.920	0.831
	MP2	0.861				
	MP3	0.846				
	MP4	0.774				

Sumber: output Smart PLS 3

#### 4.4. Hasil Pengujian Struktural Model (Inner Model)

Inner model sering disebut dengan model pengukuran yang merupakan tahap kedua pengujian dengan menggunakan pendekatan Smart PLS versi 3. Adapun tujuannya untuk mengestimasi model struktural, yaitu jalur atau pengaruh antar variabel

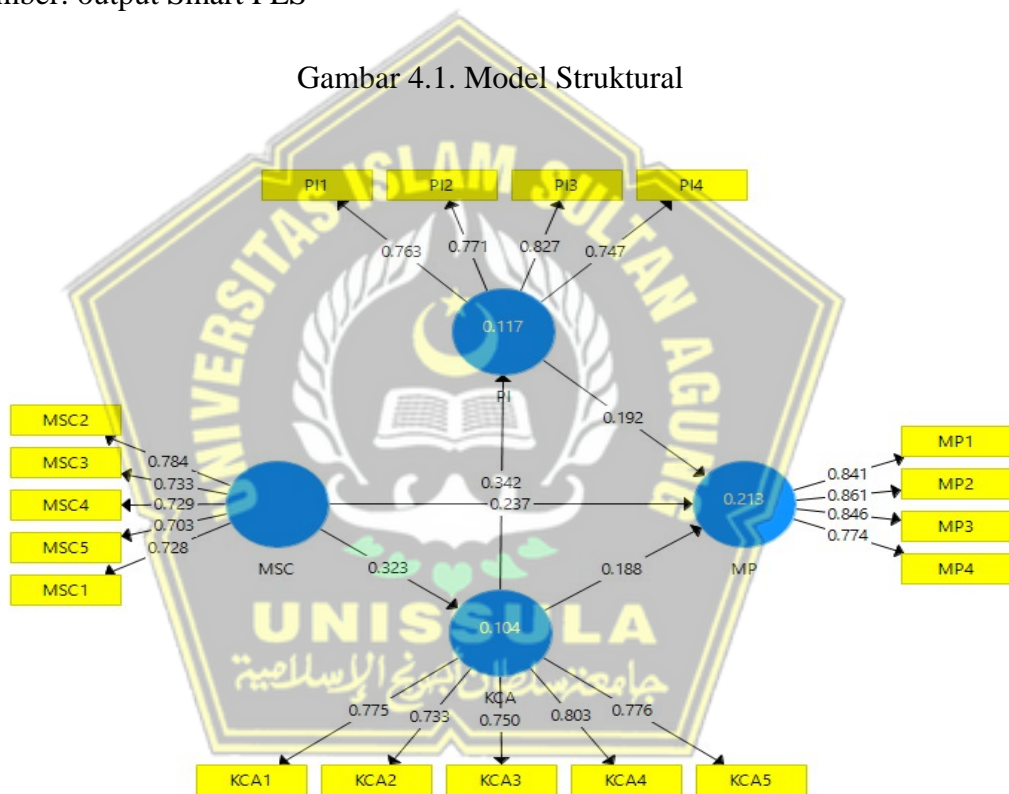
penelitian. Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel 4.4. dan gambar 4.1.

Tabel 4.4. Path coefficient

Pengaruh	Path coef.	t-value	p-value	Keputusan
MSC -> MP	0.237	4.133	0.000	H1 diterima
MSC -> KCA	0.323	5.099	0.000	H2 diterima
KCA -> PI	0.342	5.482	0.000	H3 diterima
KCA -> MP	0.188	3.334	0.001	H4 diterima
PI -> MP	0.192	2.675	0.000	H5 diterima

Sumber: output Smart PLS

Gambar 4.1. Model Struktural



#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan berdasarkan pada tabel 4.4 dan gambar 4.1. Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *market sensing capability* berpengaruh positif terhadap *market performance*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,237 artinya semakin baik *market sensing capability* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Hasil

uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan *market sensing capability* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*, sehingga H1 diterima.

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *market sensing capability* berpengaruh positif terhadap *knowledge creation agility*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,323 artinya semakin baik *market sensing capability* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *knowledge creation agility*. Hasil uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan *market sensing capability* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge creation agility*, sehingga H2 diterima.

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *knowledge creation agility* berpengaruh positif terhadap *product innovation*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,342 artinya semakin baik *knowledge creation agility* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *product innovation*. Hasil uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan *knowledge creation agility* berpengaruh signifikan terhadap *product innovation*, sehingga H3 diterima.

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *product innovation* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,192 artinya semakin baik *knowledge creation agility* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *marketing performance*. Hasil uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan *knowledge creation agility* berpengaruh signifikan terhadap *marketing*

performance, sehingga H4 diterima.

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *product innovation* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,192 artinya semakin baik *product innovation* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *marketing performance*. Hasil uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan *product innovation* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*, sehingga H5 diterima.

#### 4.6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan antar variabel dapat dilihat melalui pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung. Adapun pengaruh tak langsung antar variabel dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 atau *p-value* 0,05 dapat terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Hasil Uji Pengaruh Tak Langsung

Hubungan Variabel	Original Sample	T statistik	p-value
MSC -> KCA -> MP	0,061	2,629	0,009
KCA -> PI -> MP	0,066	2,340	0,020
MSC ->KCA -> PI -> MP	0,021	1,875	0,061
MSC -> KCA -> PI	0,111	3,034	0,003

Sumber: data primer diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa semakin baik *market sensing capability* yang dimiliki oleh UKM fashion, maka mereka akan mendapatkan pengetahuan dan informasi baru tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun strategi pesaing. Keberhasilan memperoleh pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan maupun strategi pesaing secara detail, maka pelaku UKM akan lincah untuk menciptakan pengetahuan produk maupun layanan baru sesuai kebutuhan pelanggan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

pemasaran. UKM fashion yang lincah menciptakan pengetahuan baru tentang produk dan layanan yang sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan, maka akan terdorong melakukan inovasi produk sesuai kebutuhan pelanggan. Keberhasilan inovasi produk yang sesuai harapan pelanggan akan mendorong peningkatan jumlah pembelian dan akhirnya berdampak pada kinerja pemasaran.

*Market sensing capability* yang dibangun oleh UKM fashion, agar mendapatkan pengetahuan dan informasi baru tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun strategi pesaing. Keberhasilan memperoleh pengetahuan tentang kebutuhan produk baru yang sesuai harapan pelanggan maupun strategi pesaing maka pelaku UKM akan lincah untuk menciptakan pengetahuan produk baru sesuai kebutuhan pelanggan. Selanjutnya inovasi produk yang dilakukan belum sepenuhnya sesuai kebutuhan pelanggan maka belum mampu mendorong peningkatan kinerja pemasaran. *Market sensing capability* yang dibangun oleh UKM fashion dengan tujuan untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan produk yang diharapkan oleh pelanggan. Keberhasilan untuk memahami kebutuhan dan keinginan produk yang diinginkan pelanggan akan mendorong pelaku UKM melakukan inovasi produk yang sesuai harapan pelanggan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

#### **4.7. Hasil Pengujian *R Square***

Salah satu model pengukuran yang umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai  $R^2$ ). Pengujian ini dilakukan dengan mengevaluasi seberapa besar persentase varian yang terjadi, biasanya dengan melihat nilai  $R^2$  untuk variabel laten endogen. Kemampuan variabel eksogen dalam

menjelaskan variabel endogen dalam model, biasanya dikategorikan kuat, moderat dan lemah. Hasil uji coefficient of determination (*R-square*) dapat dijelaskan pada tabel 4.6.

Tabel 4.6. Hasil Uji R Square

No	Variabel	R Square	Adjusted R Square
1	Knowlledge Creation Agility (KCA)	0.104	0.101
2	Product Innovation (PI)	0.117	0.113
3	Marketing Performance (MP)	0.213	0.204

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.6. dapat disimpulkan bahwa nilai *Adjusted R-square* variabel endogen *knowledge creation agility* sebesar 0,101 artinya *market sensing capability* mampu menjelaskan *knowledge value creation* sebesar 0,101 atau sebesar 10,1 %, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Nilai Adjusted R Square untuk variabel endogen *product innovation* sebesar 0,113 artinya *product innovation* dapat dijelaskan oleh *knowledge creation agility* sebesar 0,113 atau 11,3 % dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Selanjutnya nilai *Adjusted R Square* untuk variabel endogen *marketing performance* sebesar 0,204 artinya *marketing performance* dijelaskan oleh variabel *market sensing capability*, *knowledge creation agility* dan *product innovation* sebesar 20,4 % sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

#### 4.8. Pembahasan

*Market sensing capability* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*. UKM fashion yang memiliki kemampuan untuk meneropong pasar (*market sesing capability*) dengan baik, seperti belajar memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berusaha menemukan strategi dan taktik pesaing lebih awal akan

mampu menyusun strategi yang tepat agar dapat memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. Demikian juga bila pelaku UKM fashion selalu berupaya mendapatkan wawasan tentang anggota saluran distribusi maupun memahami tren pasar, serta mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan pasar akan lebih mudah memberikan nilai terbaik bagi pelanggannya. Oleh karena itu *market sensing capability* yang efektif yang diarahkan untuk memahami kebutuhan pelanggan akan mampu meningkatkan jumlah pembelian oleh konsumen, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemasara. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang mengatakan perusahaan yang mampu mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan, menemukan strategi dan taktik pesaing, memperoleh wawasan tentang anggota saluran, mengidentifikasi dan memahami tren pasar, serta mempelajari lingkungan pasar yang luas dapat meningkatkan kinerja pemasaran (M. Mulyana & Sari, 2021) dan mampu meningkatkan *profitability* perusahaan (Osakwe et al., 2016).

*Market sensing capability* berpengaruh signifikan pada *knowledge creation agility*. UKM fashion yang memiliki kemampuan untuk meneropong pasar (*market sensing capability*) dengan baik, seperti selalu berupaya memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta menemukan strategi dan taktik pesaing akan mendapatkan pengetahuan baru yang terkait dengan kebutuhan pelanggan maupun strategi pesaing. Pelaku UKM fashion yang selalu berupaya mendapatkan wawasan tentang anggota saluran distribusi dan perubahan lingkungan pasar akan mendapatkan pengetahuan baru dari anggota saluran maupun mitra. Kemampuan mendapatkan informasi dan pengetahuan tentang pelanggan akan mendorong

terciptanya *knowledge creation agility*. Dengan demikian bila UKM fashion mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan mendapat pengetahuan baru tentang pelanggan, sehingga mampu mengembangkan ide baru secara cepat, lincah merumuskan strategi pemasaran baru dan menciptakan konsep baru sesuai harapan pelanggan. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat bahwa *market sensing capability* merupakan kegiatan operasional yang tepat bagi perusahaan untuk mengembangkan konsep, produk, prosedur yang baru, mengadopsi teknologi terbaru maupun tren pasar (Rakthin et al., 2016). Organisasi yang memiliki kemampuan *knowledge creation* akan mampu menawarkan cara baru maupun penawaran produk baru di pasar dalam rangka memberikan nilai terbaik bagi pelanggan (Alshanty & Emeagwali, 2019; Idrees et al., 2022).

*Knowledge creation agility* berpengaruh signifikan terhadap *product innovation*. Dengan demikian inovasi produk dapat terwujud ketika UKM fashion memiliki *knowledge creation agility*. UKM fashion yang mampu mengembangkan ide baru secara cepat, lincah merumuskan strategi, melakukan pertukaran ide secara cepat, lincah mengembangkan pemikiran baru dan lincah menciptakan konsep baru sesuai kebutuhan pelanggan dapat mendorong inovasi produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan *knowledge creation agility* yang diwujudkan melalui berbagi pengalaman dengan pemasok dan pelanggan, menemukan strategi dan pasar baru, mencari informasi dari lokasi penjualan dan produksi, melakukan dialog yang kreatif, melakukan pertukaran berbagai ide, mengembangkan konsep baru, membangun basis data produk dan layanan mampu mendorong terciptanya inovasi



produk maupun proses (Alshanty & Emeagwali, 2019). Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang menandakan adanya pengetahuan baru, mengingat adaptasi terhadap perubahan lingkungan sehingga mempengaruhi kinerja pemasaran (Cegarra-Navarro et al., 2016b).

*Knowledge creation agility* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*. Pengembangan ide baru secara cepat dan lincah merumuskan strategi maupun melakukan pertukan ide secara cepat sangat dibutuhkan oleh UKM. Kecepatan dalam mengembangkan pemikiran baru dan menciptakan konsep baru sesuai kebutuhan pelanggan dapat mendorong inovasi produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian bila UKM fashion memiliki *knowledge creation agility* yang sesuai kebutuhan pelanggan akan mendorong peningkatan jumlah pembelian, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat bahwa kelincahan perusahaan dalam menangkap informasi dan memahami kebutuhan pasar akan mendorong terciptanya efisiensi, pertumbuhan dan peningkatan keuntungan, sehingga *knowledge creation proses* meningkatkan kinerja keuangan dan pemasaran (Muna et al., 2022). *Knowledge creation* dapat meningkatkan efisiensi dan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Chung et al., 2013; Yu et al., 2017).

*Product innovation* berpengaruh signifikan terhadap *marketing performance*. UKM fashion yang secara rutin mampu mengenalkan produk baru ke pasar dan mengembangkan produk baru dengan kualitas unggul yang sesuai kebutuhan pelanggan akan berdampak pada peningkatan jumlah pembelian. Demikian juga keberhasilan untuk menjadi pelopor produk baru dipasar akan

mendorong jumlah pembelian, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran, seperti pertumbuhan penjualan, pertumbuhan area penjualan, pertumbuhan pelanggan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat bahwa *product innovation* menjadi pendorong peningkatan kinerja pemasaran (Mulyadi et al., 2021; Pramuki & Kusumawati, 2021; Sasono et al., 2023; Sudarti & Dewi, 2023). *Product innovation* yang memiliki kebaruan dan keunikan mampu mendorong peningkatan kinerja keuangan dan pemasaran (M. Mulyana & Sari, 2021), dan mendorong pertumbuhan penjualan (Odunayo & Adeniran, 2021).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu *market sensing capability*, *knowledge creation agility*, *product innovation* dan *marketing performance*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Market sensing capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *market performance*, artinya semakin baik *market sensing capability* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi kinerja pemasaran.
2. *Market sensing capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge creation agility*, artinya semakin baik *market sensing capability* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *knowledge creation agility*.
3. *Knowledge creation agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *product innovation*, artinya semakin baik *knowledge creation agility* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *product innovation*.
4. *Knowledge creation agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *marketing performance*, artinya semakin baik *knowledge creation agility* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *marketing performance*.
5. *Product innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *marketing performance*, artinya semakin baik *product innovation* yang dilakukan oleh pelaku UKM fashion maka semakin tinggi *marketing performance*.
6. UKM fashion yang memiliki *market sensing capability*, mereka akan

mendapatkan informasi kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun strategi pesaing. Keberhasilan memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan maupun strategi pesaing secara detail, maka pelaku UKM akan semakin lincah menciptakan pengetahuan yang terkait dengan kebutuhan pelanggan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

7. *Knowledge creation agility* tentang produk baru yang sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan akan mendorong UKM fashion untuk melakukan inovasi produk sesuai kebutuhan pelanggan. Keberhasilan inovasi produk yang sesuai harapan pelanggan akan mendorong peningkatan jumlah pembelian dan akhirnya berdampak pada kinerja pemasaran.

8. *Market sensing capability* yang dilakukan UKM fashion untuk mendapatkan pengetahuan dan informasi baru tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun strategi pesaing. Keberhasilan memperoleh informasi kebutuhan produk dan strategi pesaing secara detail, maka pelaku UKM akan semakin lincah untuk menciptakan pengetahuan produk baru sesuai kebutuhan pelanggan. Selanjutnya inovasi produk yang dilakukan belum sepenuhnya sesuai kebutuhan pelanggan maka belum mampu mendorong peningkatan kinerja pemasaran.

9. *Market sensing capability* diarahkan untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan produk yang diharapkan oleh pelanggan secara detail. Keberhasilan memahami kebutuhan dan keinginan produk yang diinginkan pelanggan akan mendorong pelaku UKM melakukan inovasi produk yang sesuai harapan pelanggan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

## 5.2. Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam pengambilan keputusan bagi pelaku UKM fashion, antara lain:

1. Pelaku UKM fashion sebaiknya terus mengembangkan *market sensing capability* untuk menggali informasi kebutuhan dan keinginan pelanggan agar dapat memberikan nilai terbaik bagi pelanggan. Kemampuan menemukan strategi dan taktik pesaing masih perlu ditingkatkan dengan membentuk intelegen pemasaran agar dapat memperoleh data tentang strategi dan taktik pesaing sehingga dapat menyusun strategi pemasaran secara tepat.
2. *Knowledge creation agility* hendaknya dimiliki oleh pelaku UKM fashion agar mampu mengembangkan sumberdaya adaptif dan kreatif untuk menemukan pengetahuan baru yang terkait dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. *Knowledge creation* terutama diarahkan pada kecepatan pengembangan ide-ide baru, konsep baru, strategi pemasaran untuk masuk pasar baru, agar menjadi pionir pertama di pasar.
3. Tren fashion berubah sangat cepat, maka pelaku UKM fashion harus melakukan inovasi produk yang sesuai kebutuhan pelanggan, terutama kecepatan menawarkan produk baru yang unik dan berbeda dibanding pesaing, agar menjadi pelopor produk baru di pasar.

## 5.3. Keterbatasan Penelitian dan *Future Research*

1. Penelitian ini menghasilkan nilai *Adjusted R Square* dalam kategori rendah untuk variabel *knowledge creation agility* sebesar 0,101; *product innovation* sebesar 0,113 dan *marketing performance* sebesar 0,204 sehingga masih ada

peluang yang luas untuk penelitian berikutnya. Penelitian kedepan dapat mengeksplorasi variabel eksogen lainnya terutama yang mempengaruhi variabel *knowledge creation agility*, *product innovation* dan *marketing performance*.

2. Penelitian ini hanya mengambil lingkup terbatas yaitu UKM sektor fashion di Jawa Tengah, oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan obyek yang lebih luas, mengingat jumlah dan jenis UKM di Jawa tengah sangat banyak jumlahnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454–470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 171–178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.002>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anggraeni, E., Machfud, Maarif, M. S., & Hartrisari. (2017). Contextual-based knowledge creation for agroindustrial innovation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 19(2), 97–122. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.23287>
- AR, R., & W, R. (1994). *Brand alliance as signal of product quality* (S. M. Rev (ed.)).
- Ardyan, E. (2016). Market sensing capability and SMEs performance: The mediating role of product Innovativeness Success. *DLSU Business and Economics Review*, 25(2), 79–97.
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 223–243. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>
- Bailey, C. J. (2013). *Competing in low-income markets using dynamic and adaptive market sensing capabilities*. November 2013, 1–113.
- Barney, J. (1991a). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Barney, J. (1991b). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bayighomog Likoum, S. W., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2020). Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management Systems, Market Dynamism, Competitive Intensity, and Performance: an Integrative Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 593–613. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0561-x>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016a). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility.

- Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016b). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chia, R. (2003). From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human Relations*, 56(8), 953–981. <https://doi.org/10.1177/00187267030568003>
- Chin, W. W., Marcelin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2).  
<https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Chung, T. R., Liang, T. P., Peng, C. H., & Chen, D. N. (2013). How knowledge creation capabilities lead to competitive advantage. *Knowledge Management and Competitive Advantage: Issues and Potential Solutions, September 2017*, 36–52. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4679-7.ch003>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education (7th ed.)*. Routledge.
- Dorin, M. (2018). PRODUCT AND PROCESS INNOVATION: A NEW PERSPECTIVE ON THE International Journal of Advanced Engineering and Management Research PRODUCT AND PROCESS INNOVATION: A NEW PERSPECTIVE ON THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. *Intenational Journal of Advanced Engineering and Managemen Research*, 3(6), 132–138.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Emmanuel, U., & Ibeawuchi, E. (2015). *Research Design and Sampling in Social and Management Sciences in 21 st Century*. 2(3), 37–46.
- Gadwe, P., & B. Sangode, P. (2020). Impact of Leadership on Organizational Performance in Service Organizations. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 248–254.  
<http://www.iaeme.com/IJM/index.asp248>  
<http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=7>  
<http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=7>  
<http://www.iaeme.com/IJM/index.asp249>
- Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A



- gender/generation quantitative approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12072809>
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Universitas Diponegoro.
- Grant, R. M. (1991). Grant\_1991. *Knowledge and Strategy*, 3–24.
- Grimsdottir, E., & Edvardsson, I. R. (2018). Knowledge Management, Knowledge Creation, and Open Innovation in Icelandic SMEs. *SAGE Open*, 8(4). <https://doi.org/10.1177/2158244018807320>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition*. Sage Publications Inc.,.
- Hassan, U., Shaukat, M., Nawaz, S., Saqib, M., & Naz, S. (2013). Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(2), 243–262.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hendriarto, Y., & Susanty, A. I. (2018). The Influence Of Organizational Culture And Organizational Structure On The Implementation Of Knowledge Management Process In Corporate University Of .... *Sustainable ...*, 2003. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/scbtii/article/viewFile/5492/5473>
- Hintama, A., Maulida, M., & Bustaman, Y. (2021). The Impact of Innovation Capability on Product Innovation Performance (Case Study of Manufacturing Industry in Indonesia). *Conference Series*, 3(1), 616.
- 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/10.1177/002224299706100406>
- Idrees, H., Hynek, J., Xu, J., Akbar, A., & Jabeen, S. (2022). Impact of knowledge management capabilities on new product development performance through mediating role of organizational agility and moderating role of business model innovation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950054>
- Johnston, M. P. (2014). Secondary Data Analysis : A Method of which the Time Has Come. *Qualitative and Quantative Methods in Libraryes (QQML)*, 3, 619–626. <https://doi.org/10.1097/00125817-200207000-00009>
- Khristianto, W., Suharyono, S., Pangestuti, E., & Mawardi, M. K. (2021). The Effects of Market Sensing Capability and Information Technology Competency on Innovation and Competitive Advantage. *Journal of Asian*

- Finance, Economics and Business*, 8(3), 1009–1019.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1009>
- Killa, M. F. (2017). A Study on Product Innovation Portfolio and Customer Value Creation : Bridging Entrepreneurial Risk-Taking Orientation and Marketing Performance. *ASEAN Marketing Journal*, 9(2), 80–89.  
<https://doi.org/10.21002/amj.v9i2.5718>
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516–529. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400058>
- Kyrgidou, L. P., & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study. *British Journal of Management*, 24(3), 281–298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00803.x>
- Lea-Greenwood, G. (2012). *Fashion Marketing Communications E-book*. Somerset, NJ.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Journal of Management Information Systems, Information and Management. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(1), 179–228.
- Lichtenthaler, U. (2016). Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision*, 54(1), 66–87.  
<https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0161>
- Lindblom, A. T., Olkkonen, R. M., Mitronen, L., & Kajalo, S. (2008). Market-Sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs. *Contemporary Management Research*, 4(3), 219–236.  
<https://doi.org/10.7903/cmr.1042>
- Lu, Y., & K., R. (2017). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. Prentice Hal.
- Martinette, L., Obenchain-Leeson, A., Gomez, G., & Webb, J. (2014). Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage: An Accounting Services Firms Perspective. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(4), 779. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i4.8686>
- Medase, K., & Barasa, L. (2019). Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 790–820. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0194>

- 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>
- Millson, M. R. (2013). Exploring the moderating influence of product innovativeness on the organizational integration-new product market success relationship. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 317–334. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2011-0072>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Mulyadi, M., Bustami, K., Malik, I., & Inuzula, L. (2021). the Effect of Product Innovation and Market Orientation on Sales Performance in the Home Industry Keripik in Bireuen District. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 77–90. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i2.688>
- Mulyana, M. A. (2022). Market Sensing Capability and Customer Relationship Management on Marketing Performance : Role E-Marketing Strategy. *Jurnal Manaajemen Indonesia*, 22(3), 279–288. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i3.3768>
- Mulyana, M., & Hendar, H. (2020). Market and entrepreneurial orientation on business performance: role of networks innovation agility. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1855025>
- Mulyana, M., & Sari, A. I. (2021). Effects of Market-Sensing Capability on Marketing Performance: Roles of Pious Product Innovativeness and the Speed to Market Strategy. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 20(3), 252–265. <https://doi.org/10.12695/jmt.2021.20.3.4>
- Muna, N., Yasa, N. N. K., Ekawati, N. W., Wibawa, I. M. A., Ayu Sriathi, A. A., & Adi, I. N. R. (2022). Market entry agility in the process of enhancing firm performance: a dynamic capability perspective. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 99–106. <https://doi.org/10.5267/J.IJDNS.2021.9.018>
- Munawar, F., Kaniawati, K., Latifah, I., & Buana, D. M. A. (2023). ACHIEVING PERFORMANCE THROUGH STRATEGIC AGILITY AND ENTREPRENEURIAL INNOVATION: AN EMPIRICAL RESEARCH IN SMEs SECTOR. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 25–41. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.1.03>
- Na, K., & Kang, Y. H. (2019). Relations between innovation and firm performance of manufacturing firms in Southeast Asian emerging markets: Empirical

- evidence from Indonesia, Malaysia, and Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4).  
<https://doi.org/10.3390/joitmc5040098>
- Ngo, L. V., Bucic, T., Sinha, A., & Lu, V. N. (2019). Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, 94(September 2016), 154–161.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.050>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nurhayati, T., & Hendar, H. (2021). The Effect of Customer and Competitor Market Sensing Capability on Business Performance of SMEs: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 455–463.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0601>
- Oduwayo, O. A., & Adeniran, A. B. (2021). The Link between Product Innovation and Sales Growth: Case Study of Shoes and Garment Enterprises in Ibadan, Nigeria. *International Journal of Industrial Engineering*, 8(1), 36–42.  
<https://doi.org/10.14445/23499362/ijie-v8i1p106>
- Osakwe, C. N., Chovancova, M., & Ogbonna, B. U. (2016). Linking SMEs Profitability to Brand Orientation and Market-Sensing Capability : A Service Sector Evidence. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 34–40. <https://doi.org/10.3311/PPso.8069>
- Pramuki, N. M. W. A., & Kusumawati, N. P. A. (2021). The Influence of Product Innovation, Digital Marketing and Competitive Advantage in Improving the Marketing Performance of Small and Medium Industries in Bali. *Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2020)*, 175, 248–254.  
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210510.040>
- Rakthai, T., Aujirapongpan, S., & Suanpong, K. (2019). Innovative capacity and the performance of businesses incubated in university incubator units: Empirical study from universities in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 1–20.  
<https://doi.org/10.3390/JOITMC5020033>
- Rakthin, S., Calantone, R. J., & Wang, J. F. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69(12), 5569–5577.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.064>
- Roberts, N., & Grover, V. (2012a). Investigating firm’s customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009>

- Roberts, N., & Grover, V. (2012b). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Sasono, E., Wanuri, & Khayatun, S. (2023). Network Capability, Knowledge Creation, Product Innovation, and Marketing Performance of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMES). *Management Analysis Journal*, 12(2), 218–231.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(38), 15197–15200. <https://doi.org/10.1073/pnas.1209746109>
- Sołek-Borowska, C. (2017). Knowledge Sharing Processes in Small and Medium Enterprises. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(44), 107–117. <https://doi.org/10.15611/ie.2017.2.09>
- Sudarti, K., & Dewi, P. W. P. (2023). Improving Marketing Performance and Product Innovation Capability through Digital Knowledge Sharing: A Case Study in SME's Food Processing. *The Winners*, 23(2), 121–130. <https://doi.org/10.21512/tw.v23i2.8060>
- Sugiyarti, G., & Ardyan, E. (2017). Market sensing capability and product innovation advantages in emerging markets: The case of market entry quality and marketing performance of batik industry in Indonesia. *DLSU Business and Economics Review*, 27(1), 175–189.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Teece, D. J., & Teece, D. J. (1998). Management. *California Management Review*, VOL. 40(Nº. 3), 55–79.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05->

2012-0025

- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033>
- Valerie, M., Elvina, J., Cristie, L., Litania, L., Tjoandra, M., & Widjojo, H. (2022). Key Success Factors in the Fast Fashion Business During a Pandemic. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(2), 183–195. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v14i2.2680>
- Wageeh, N. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C., & Wu, Y. J. (2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantage: The role of technological innovation capabilities. *Sustainability* (Switzerland), 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122280>

