

**Peran *Business Agility* Sebagai Variabel Mediasi Dalam
Hubungan Antara Orientasi Pasar Dan *Business Model
Innovation* Dengan Kinerja Pemasaran**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

Vinda Selviana

NIM : 30402000362

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI**

**Peran *Business Agility* Sebagai Variabel Mediasi Dalam
Hubungan Antara Orientasi Pasar Dan *Business Model
Innovation* Dengan Kinerja Pemasaran**

Disusun Oleh :

Vinda Selviana

NIM : 30402000362

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

Semarang, 06 Mei 2024

Dosen Pembimbing,



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

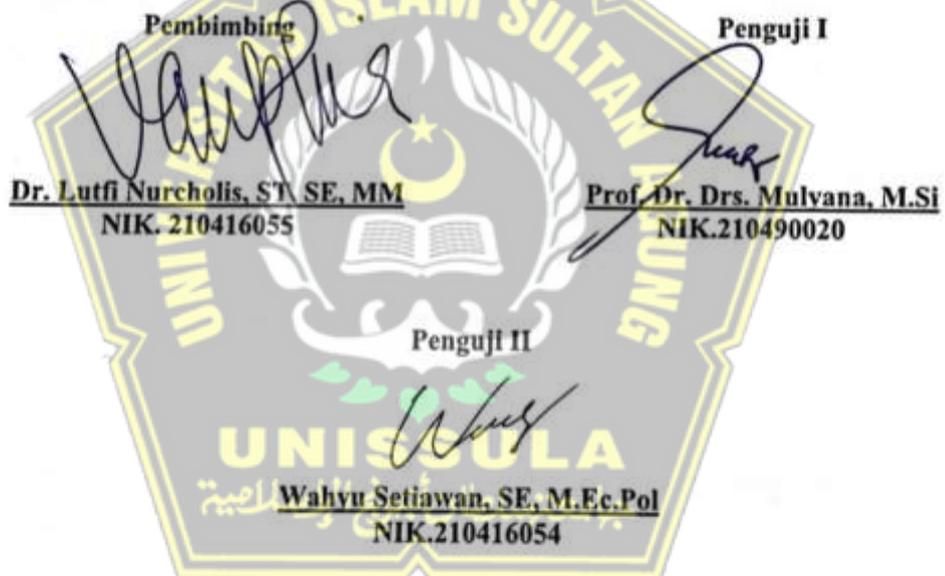
**Peran *Business Agility* Sebagai Variabel Mediasi Dalam
Hubungan Antara Orientasi Pasar Dan *Business Model
Innovation* Dengan Kinerja Pemasaran**

Disusun oleh :
Vinda Selviana
30402000362

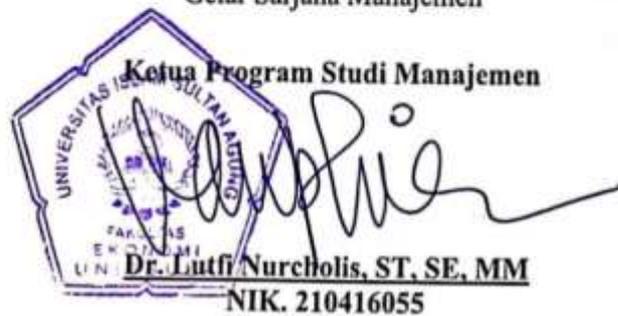
Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 14 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji



Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vinda Selviana

NIM : 30402000362

Program studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“Peran *Business Agility* Sebagai Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara Orientasi Pasar Dan *Business Model Innovation* Dengan Kinerja Pemasaran”** adalah hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Unissula Semarang maupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil plagiasi dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 06 Mei 2024

Yang membuat pernyataan



Vinda Selviana

NIM. 30402000362

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Vinda Selviana
NIM	: 30402000362
Program Studi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

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

Peran *Business Agility* Sebagai Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara Orientasi Pasar Dan *Business Model Innovation* Dengan Kinerja Pemasaran

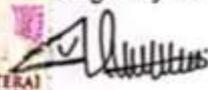
dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai 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 Mei 2024

Yang menyatakan,


METERAI TEMPEL
3400854051380
Vinda Selviana

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “**Peran *Business Agility* Sebagai Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara Orientasi Pasar Dan *Business Model Innovation* Dengan Kinerja Pemasaran**”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan, kepada:

1. Prof. Dr Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku Kaprodi dan dosen pembimbing yang telah sabar membimbing, mengarahkan, mengampu dan memberikan motivasi, saran-saran kepada penulis sehingga skripsi ini dapat tersusun.
3. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis.
4. Kedua orang tuaku tercinta serta keluarga yang senantiasa memberikan doa, motivasi, dan dukungan lainnya.
5. Teman dan sahabat terdekat Jauhariyatun, Noviarina, Az-zahra, Sindi, Rindi, yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam bentuk semangat, doa, maupun saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

6. Seluruh teman-teman manajemen angkatan tahun 2020 Unissula, terima kasih atas motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tata cara penulisannya. Semoga dengan adanya penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.



Semarang, 06 Mei 2024

Penulis

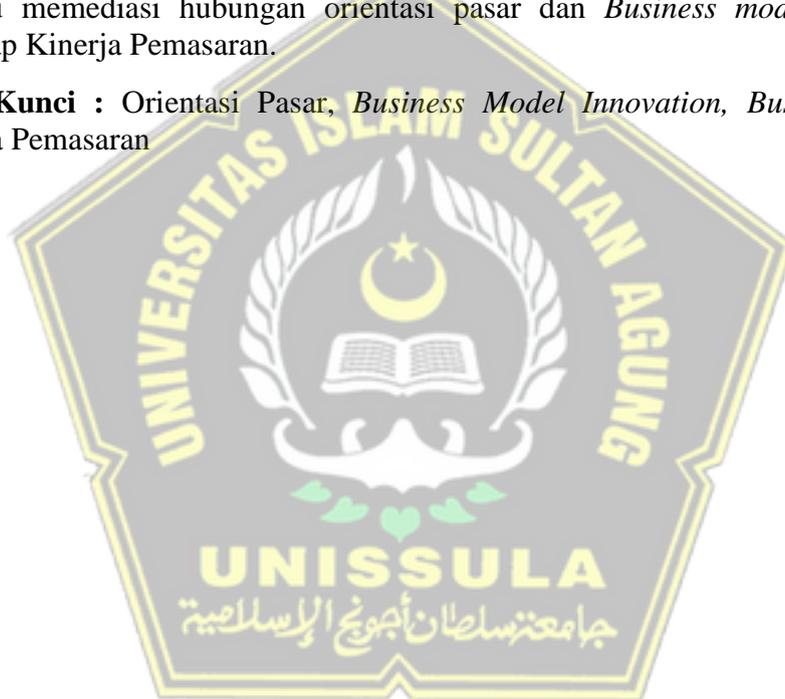
Vinda Selviana

NIM. 30402000362

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh orientasi pasar dan *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran dengan *business agility* sebagai variabel intervening. Responden dalam penelitian adalah pengusaha UMKM ritel fashion di kota Semarang. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *purposive sampling*. Dengan jumlah sampel kuesioner sebanyak 62 responden. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan pengolahan data menggunakan SPSS versi 22. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar dan *business model innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*. *Business model innovation*, orientasi pasar, *business agility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. *Business agility* mampu memediasi hubungan orientasi pasar dan *Business model innovation* terhadap Kinerja Pemasaran.

Kata Kunci : Orientasi Pasar, *Business Model Innovation*, *Business Agility*, Kinerja Pemasaran



ABSTRACT

The purpose of this research is to test and analyze the influence of market orientation and business model innovation on marketing performance with business agility as an intervening variable. Respondents in the research were fashion retail MSME entrepreneurs in the city of Semarang. The sampling technique uses purposive sampling. With a total questionnaire sample of 62 respondents. The tests in this research are validity tests, reliability tests, classical assumption tests, and hypothesis tests using SPSS version 22. The results of this research show that Market Orientation and Business Model Innovation have a positive and significant influence on Business Agility. Business Model Innovation, Market Orientation, Business Agility have a positive and significant influence on Marketing Performance. Business Agility is able to mediate the relationship between Market Orientation and Business Model Innovation on Marketing Performance.

Keywords : Market Orientation, Business Model Innovation, Business Agility, Marketing Performance



DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Kinerja Pemasaran.....	10
2.2. Orientasi Pasar.....	13
2.3. Business Model Innovation.....	17
2.4. Business Agility	21
2.5. Hubungan antar Variabel	24

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1. Jenis Penelitian	29
3.2. Populasi dan Sample	29
3.3. Sumber dan Jenis Data	31
3.4. Metode Pengumpulan Data	31
3.5. Definisi Operasional dan Indikator	32
3.6. Teknik Analisis Data	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Gambaran Umum Responden	38
4.2 Deskripsi Variabel	41
4.3 Pengujian Instrumen Data	47
4.3.1 Uji Validitas	47
4.3.2 Uji Reliabilitas	49
4.4 Uji Asumsi Klasik	50
4.4.1 Uji Normalitas	50
4.4.2 Uji Multikolinearitas	51
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	52
4.5 Analisis Regresi	52
4.5.1 Uji t	54
4.5.2 Uji F	57
4.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)	58
4.6. Uji Sobel Test	59

4.7. Pembahasan.....	61
BAB V PENUTUP	71
5.1. Kesimpulan.....	71
5.2. Implikasi Manajerial	73
5.3. Keterbatasan Penelitian	75
5.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	80



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	33
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	38
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	39
Tabel 4. 3 Tingkat Pendidikan Responden	40
Tabel 4. 4 Lama Usaha Responden.....	40
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif	41
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Orientasi Pasar	42
Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Business Model Innovation	44
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Kinerja Pemasaran	45
Tabel 4. 9 Deskripsi Variabel Business Agility.....	46
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas.....	48
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas	49
Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	50
Tabel 4. 13 Uji Multikolinearitas	51
Tabel 4. 14 Uji Heteroskedastisitas (Metode Glejser)	52
Tabel 4. 15 Uji Regresi Linier Berganda	53
Tabel 4. 16 Hasil Uji t.....	55
Tabel 4. 17 Hasil Uji F.....	57
Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah UMKM Berdasarkan Provinsi di Indonesia Tahun 2022	2
Gambar 1. 2 Jumlah UMKM yang terdaftar di Kota Semarang 2024	3
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	28
Gambar 4. 1 Hasil Perhitungan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran melalui <i>Business Agility</i>	59
Gambar 4. 2 Hasil Perhitungan Hubungan <i>Business Model Innovation</i> terhadap Kinerja Pemasaran melalui <i>Business Agility</i>	61



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu tonggak perkembangan perekonomian nasional di Indonesia (Pramudiati et al, 2019). Sebagai salah satu sektor perekonomian, UMKM telah memberikan banyak dampak positif terhadap pembangunan ekonomi terutama terhadap pemerataan pendapatan masyarakat, terutama masyarakat yang sebagian besar merupakan pekerja berketrampilan rendah dan juga menjadi sumber lapangan kerja bagi pekerja yang produktif (Novitasari, 2022). Kehadiran UMKM menjadi salah satu solusi bagi pemerintah dalam upaya menanggulangi adanya pengangguran, kemiskinan dan membantu memberikan solusi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara.

Kementerian Koperasi dan UKM menyatakan di tahun 2021 di Indonesia terdapat 64,2 juta pelaku usaha UMKM dan per Mei 2022 terdapat 65 juta pelaku UMKM yang dibagi ke dalam tiga tingkatan diantaranya, usaha mikro berjumlah 64,6 juta unit setara dengan 98,67% dari seluruh UMKM di Indonesia. Sementara proporsi usaha kecil hanya 193.959 unit atau 0,3% dari jumlah UMKM, usaha menengah mencapai angka 44.728 unit atau setara dengan 0,07%, dan usaha besar mencapai 5.550 unit atau setara dengan 0,01%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa

perkembangan UMKM di Indonesia sangat pesat. Dengan pertumbuhan UMKM di Indonesia ini pastinya akan berpengaruh terhadap peningkatan jumlah UMKM yang tersebar di wilayah daerah Indonesia. Provinsi Jawa Tengah yang menjadi wilayah provinsi dengan jumlah UMKM terbanyak ke dua setelah Jawa Barat. Dapat dilihat dalam grafik pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia sepanjang tahun 2022 berikut :

Gambar 1. 1
Jumlah UMKM Berdasarkan Provinsi di Indonesia 2022



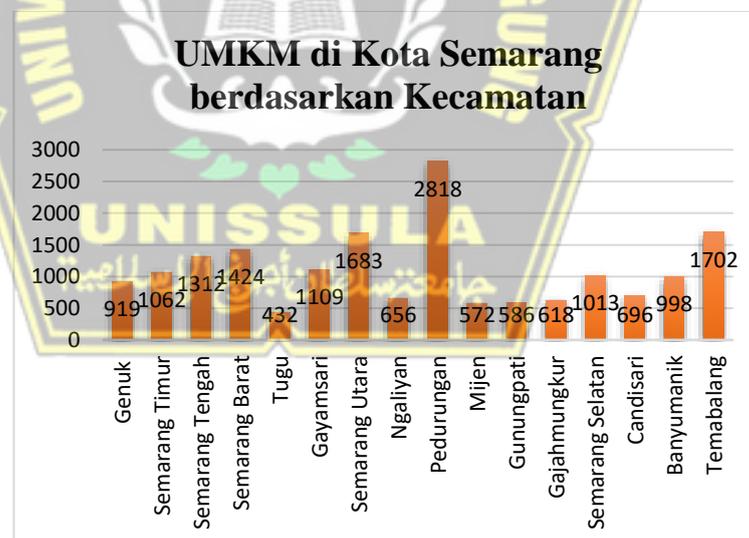
Sumber : Kementerian Koperasi dan UKM (diolah oleh CNBC, 2023)

Data di atas dapat dilihat bahwa Jawa Tengah termasuk wilayah ke dua yang memiliki jumlah UMKM terbanyak di Indonesia yaitu 1.457.126 unit. Dengan semakin banyaknya UMKM yang ada di Jawa Tengah, jumlah penyerapan tenaga kerjanya juga akan semakin banyak. Pertumbuhan dan juga perkembangan UMKM mempunyai peran dan potensi yang sangat besar, sehingga UMKM dapat mengembangkan kesejahteraan masyarakat luas dengan menunjang perekonomian masyarakat sekitar. Namun pertumbuhan jumlah UMKM tidak sebanding dengan banyaknya UMKM yang mengikuti perkembangan untuk bersaing dalam kehidupan bisnis. Menurut hasil survei dan penelitian, tantangan

yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia yaitu kesulitan memperoleh modal untuk meningkatkan produksi dan pemasaran produk, meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi, mengembangkan kemampuan untuk memahami dan menanggapi kebutuhan pasar, mengembangkan produk dan jasa yang lebih inovatif dan meningkatkan daya saing.

Ibu kota Jawa Tengah yaitu Kota Semarang memiliki beragam UMKM yang harus dikembangkan. Kota Semarang sendiri terbagi menjadi beberapa wilayah yang memiliki memiliki berbagai jenis UMKM. Berikut data UMKM di Kota Semarang :

Gambar 1. 2
Jumlah UMKM di Kota Semarang



Sumber : iumk.semarangkota.go.id

Dapat dilihat bahwa di Kota Semarang sendiri memiliki banyak jenis UMKM yang tersebar di beberapa Kecamatan. Menurut data tersebut Jumlah UMKM yang terdaftar di UMKM kota Semarang tahun per mei 2024 adalah 17.600. Dari banyaknya UMKM yang tersebar di Kota

Semarang, Salah satu UMKM di Kota Semarang adalah UMKM retail di bidang fashion. Industri yang paling diminati konsumen di Indonesia sendiri saat ini adalah di bidang fashion yang mampu mendorong target penjualan yang menguntungkan (Perluhutan & Setiawan, 2020). Bisnis retail adalah bidang bisnis perdagangan yang menjual produknya atau sebuah jasa kepada konsumen akhir. Industri retail ini terus tumbuh dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Dengan banyaknya kompetitor yang bermunculan, tidak hanya di toko offline saja, banyak juga di online market yang semakin eksis dengan banyaknya marketplace yang disediakan oleh pemerintah. Sehingga banyaknya bisnis retail yang gulung tikar karena kurangnya strategi untuk menanggapi kompetitor dan kurangnya inovasi pemasaran yang diperlukan dalam meningkatkan penjualan.

Dengan perkembangan bisnis retail fashion yang terus berkembang saat ini, membuat pasar semakin kompetitif. Sebagai upaya mendukung usahanya, UMKM perlu menerapkan strategi dalam mengembangkan usahanya untuk meningkatkan pangsa pasar yang lebih luas dan jumlah pelanggan. Pelaku UMKM tidak hanya memiliki kemampuan menciptakan produk inovatif, tetapi juga pemasarannya. Karena usaha kecil tidak bisa berkembang pesat apabila tidak adanya dukungan strategi pemasaran yang tepat, sesuai dengan bidang bisnis. Semakin ketatnya persaingan bisnis seperti sekarang ini, menjadikan sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan

kinerja pemasarannya dari segi penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas agar mampu bertahan.

Kinerja pemasaran menjadi tolak ukur sebuah pencapaian proses pemasaran perusahaan atau organisasi secara keseluruhan (Oktavinus, 2019). Pemasaran yang memiliki hasil baik dikategorikan menjadi tiga diantaranya penjualan yang memiliki nilai yang tercermin dalam bentuk keuntungan, pertumbuhan penjualan tercermin dari peningkatan penjualan produk, dan pangsa pasar tercermin dari kontribusi produk terhadap dominasi pasar produk dibandingkan pesaing (Ningrum et al., 2020). Setiap organisasi pasti memiliki evaluasi kinerjanya masing – masing, yang mana hal ini memegang peranan penting ketika evaluasi tersebut dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan atau peningkatan kinerja pemasaran. Dengan hasil kinerja pemasaran yang baik maka industri bisa meraih kesuksesan, salah satunya UMKM retail fashion di Semarang. Manajemen pemasaran yang profesional dapat memberikan dampak besar bagi UMKM retail fashion, termasuk menciptakan kinerja pemasaran yang efisien dan efektif serta berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis atau peningkatan produktivitas. Melalui *market performance* (kinerja pemasaran), diharapkan para pelaku UMKM industri fashion di Semarang dapat meningkatkan organisasinya untuk mencapai tujuannya secara efisien dan optimal.

Dalam mencapai kinerja pemasaran yang lebih efisien dan maksimal, UMKM retail fashion harus meningkatkan dan memperhatikan

orientasi pasar, *business model innovation*, dan *business agility*. Menurut pendapat Kotler dan Amstrong (2008) dalam (PRABAWATI, 2019) orientasi pasar merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menawarkan lebih efektif dibandingkan pesaing dan melaksanakan tujuan perusahaan dengan lebih efektif. Pendapat lain menyatakan jika sebuah perusahaan berorientasi pada pasar, resiko kegagalannya akan berkurang. Sedangkan *business model innovation* atau Inovasi Model Bisnis diartikan sebagai model bisnis yang memiliki fungsi sebagai alat dalam menganalisis dan mengkomunikasikan berbagai bentuk pilihan strategis dan mengartikulasikan penggunaan sumber daya secara efektif, metode pengurangan biaya, dan penciptaan sumber penghasilan baru yang dapat digunakan (Aini et al., 2021). Inovasi model bisnis perlu dilakukan karena memiliki potensi teknologi yang seringkali hanya diwujudkan dengan model bisnis baru. Inovasi model bisnis juga berperan penting dalam pertumbuhan, keunggulan kompetitif, meningkatkan kinerja jangka panjang, dan melakukan inovasi baru. Menurut Karini & Pertiwi (2023) *Business agility* diartikan sebagai pencapaian keberhasilan dalam melakukan perubahan dalam lingkungan yang tidak bisa diperkirakan sehingga diperlukan peluang baru dalam mencapai keunggulan kompetitif di pasar. *Business agility* dapat diartikan sebuah usaha untuk beradaptasi dalam dinamika pasar yang terus berkembang dengan cepat. Sebuah Industri diharapkan memiliki strategi *business*

agility untuk mampu bersaing dan berorientasi pada pasar sehingga kinerja pemasaran lebih maksimal (Nurcholis, 2020).

Perusahaan tidak bisa bertahan lama tanpa pengembangan dan inovasi. Aini et al (2021) menyatakan bahwa dengan memperbarui inovasi pada model bisnis, maka operasional bisnis menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan kebutuhan dan keinginan pelanggan terus berubah seiring berjalannya waktu, karena pelanggan pastinya tidak menggunakan produk yang sama berulang kali, karena dengan berjalannya waktu seorang konsumen pastinya mencari produk lain yang menurutnya lebih menarik dan *trendy* dari perusahaan lain yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhannya. Menciptakan inovasi dan pasar baru, melihat kebutuhan dan keinginan pasar, maka seseorang dapat merasakan kehadiran produk tersebut.

Research gap yang peneliti temukan dalam penelitian Suprapti (2022) menyatakan hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif dan signifikan. Namun berbeda dengan penelitian Kurniawan (2019) memiliki hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan. Maka dari itu, dapat menjadi celah penelitian selanjutnya untuk mengetahui hasil hubungan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Berdasarkan *Fenomena Gap* dan *Research gap*, peneliti mengangkat sebuah topik , **“Peran *Business Agility* Sebagai Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara Orientasi Pasar Dan *Business***

Model Innovation Dengan Kinerja Pemasaran”.

1.2. Rumusan Masalah

Pemaparan latar belakang sebelumnya ditemukan hasil penelitian menunjukkan masih adanya inkonsistensi penelitian mengenai hubungan orientasi dengan kinerja pemasaran. Maka pertanyaan penelitian yang akan dikembangkan diantaranya sebagai berikut :

1. Apakah orientasi pasar memberikan pengaruh terhadap *business agility* ?
2. Apakah *business model innovation* memberikan pengaruh terhadap *business agility* ?
3. Apakah *business model innovation* memberikan pengaruh terhadap kinerja pemasaran ?
4. Apakah orientasi pasar memberikan pengaruh terhadap kinerja pemasaran?
5. Apakah *business agility* memberikan pengaruh terhadap kinerja pemasaran ?

1.3. Tujuan Penelitian

Hasil dari pemaparan rumusan masalah di atas, kemudian ditentukan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh orientasi pasar terhadap *business agility*.
2. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *business model innovation* terhadap *business agility*.

3. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran.
4. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
5. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *business agility* terhadap kinerja pemasaran.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi literatur dan menambah wawasan mengenai orientasi pasar, *business model innovation* dan *business agility* untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Selain itu, penelitian ini diharapkan bisa menambah pemahaman berdasarkan teori-teori yang diperoleh di perguruan tinggi.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan bahan pertimbangan bagi UMKM retail fashion di Kota Semarang dalam mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran agar tetap mampu bersaing dalam menghadapi perubahan pasar yang semakin kompleks.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pemasaran

a.) Pengertian Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran digunakan sebagai tolak ukur atas keseluruhan aktivitas pemasaran perusahaan atau organisasi. Beberapa kinerja organisasi yaitu pemasaran, keuangan dan sumber daya alam. Menurut Ferdinand (2000) dalam (Permatasari dan Prabawani, 2020) menyatakan faktor kinerja pemasaran sering digunakan dalam pengukuran dampak strategi yang diterapkan perusahaan yang baik, serta kinerja keuangan yang baik. Tujuan strategis perusahaan adalah mencapai kinerja pemasaran yang tujuannya untuk tolak ukur tingkat kinerja, diantaranya pendapatan, jumlah pelanggan, laba dan pertumbuhan penjualan.

Menurut Ningrum et al (2020) Kinerja pemasaran merupakan suatu faktor yang pengukurannya ditentukan oleh perusahaan dimana perusahaan yang bersangkutan harus mengetahui kinerja pasar dari produknya. Tiga bentuk utama kinerja pemasaran diungkapkan antara lain nilai penjualan yang tercermin dalam laba satuan, pertumbuhan penjualan yang tercermin dalam pertumbuhan penjualan produk dan pangsa pasar.

Menurut Wibowo et al (2022) Kinerja pemasaran merupakan suatu metode pengukuran pencapaian pemasaran suatu perusahaan, yang didalamnya terdapat kepentingan untuk mengukur pencapaian sebagai

wujud keberhasilan usaha dalam persaingan pasar. Sifat kinerja pemasaran bersifat multidimensi, mengandung berbagai tujuan dan jenis organisasi yang berbeda. Dengan demikian, kinerja dapat diukur dengan menggunakan berbagai bentuk kriteria pengukuran secara bersamaan. Strategi pemasaran berorientasi pada hasil pemasaran dimana volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan kinerja keuangan berjalan dengan baik.

Disimpulkan dari pengertian di atas bahwa kinerja pemasaran adalah bentuk pengukuran terhadap keseluruhan kegiatan pemasaran organisasi. Kinerja pemasaran menjadi salah satu faktor pengukuran strategi suatu perusahaan yang dilakukan dengan baik.

b.) Manfaat Kinerja Pemasaran

Menurut Sampurno (2010) dalam Kautsar (2022) kinerja pemasaran memiliki beberapa manfaat, diantaranya yaitu :

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan
2. Reputasi perusahaan meningkat
3. Pengetahuan dan ketrampilan organisasi

Dalam mencapai tujuan internal organisasi, hasil pemasaran diterapkan dalam penjualan, pangsa pasar, laba, efisiensi, layanan konsumen, inovasi, tanggung jawab sosial, kepuasan pelanggan, dan pengembangan organisasi.

b.) Pengukuran Kinerja Pemasaran

Menurut Wirawan dalam (Liantika, 2022) pengukuran dalam kinerja pemasaran terdiri dari tiga bentuk yaitu :

a. Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan merupakan perubahan jumlah penjualan baik itu peningkatan maupun penurunan penjualan pada laporan laba rugi perusahaan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan penjualan dapat digunakan perusahaan dalam memprediksi kenaikan penjualan di masa depan dan sebagai wujud keberhasilan operasional suatu perusahaan pada periode yang lalu. Peningkatan efisiensi pemasaran terlihat dari pertumbuhan penjualan, pertumbuhan penjualan yang melebihi kompetitor sejenis dan memiliki jumlah pelanggan yang lebih banyak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Tingkat pertumbuhan perusahaan dapat memberikan pengaruh dalam mempertahankan laba di masa depan.

b. Pertumbuhan Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan dapat dilihat dari banyaknya pelanggan dengan mengetahui rata – rata konsumsi tetapnya, sehingga volume penjualan dapat ditingkatkan. Tingkat pertumbuhan pelanggan di dalam manajemen pemasaran lebih penting dari jumlah pelanggan, dan dalam meningkatkan pertumbuhan pelanggan, sebuah perusahaan harus berusaha memberikan pelayanan dan memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik. Dalam memasarkan produknya perusahaan harus terstruktur, sesuai target dan dapat memenuhi apa yang dibutuhkan pelanggan, sehingga

dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Dengan melihat pertumbuhan penjualan, suatu perusahaan dapat melihat naik turunnya produk yang sama terjual di waktu tertentu.

c. Keberhasilan Produk

Ukuran keberhasilan pemasaran dapat ditinjau dimana perusahaan yang mempunyai kinerja baik dilihat dari keberhasilan produknya. Maka dengan keberhasilan produk, perusahaan dikatakan baik apabila kinerja pemasaran yang dihasilkan berjalan dengan baik juga.

c.) Indikator Kinerja Pemasaran

Penelitian ini menggunakan indikator dari Wang & Feng dalam penelitian (Rohmaniyah & Nurhayati, 2017) indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kinerja pasar dapat menggunakan empat indikator diantaranya:

1. Pertumbuhan pangsa pasar
2. Pertumbuhan penjualan
3. Pertumbuhan laba
4. Pertumbuhan pelanggan

2.2. Orientasi Pasar

a.) Pengertian Orientasi Pasar

Orientasi pasar diartikan sebuah perilaku perusahaan dalam mengetahui kebutuhan pelanggan, perilaku pesaing, penyebaran informasi pasar dan merespons dengan koordinasi, penentuan waktu, dan perhitungan keuntungan (Prabawati, 2019). Orientasi pasar itu sebenarnya

tidak sebuah konsep baru dalam strategi pemasaran, karena orientasi pemasaran mulai banyak digunakan ketika pemasaran diyakini mampu menjadikan perusahaan unggul. Perusahaan yang berorientasi pasar melihat produknya dari orientasi pasarnya dan hasil produk yang ditawarkan kepada pelanggan (Yanuar & Harti, 2020).

Orientasi pasar mempunyai peranan penting dalam persaingan global yang semakin meningkat dan kebutuhan konsumen yang terus berubah, karena perusahaan menyadari pasarnya harus selalu di tinjau (Harini et al., 2022). Orientasi pasar digunakan untuk membawa keberhasilan perusahaan, karena orientasi pasar merupakan kegiatan yang selalu berhubungan dengan pelanggan. Dengan meningkatkan kemampuan implementasi pemasaran, orientasi pasar dapat memperkuat kinerja bisnis yang fokus pada pelanggan yaitu menarik dan mempertahankannya (Mulyana et al., 2021).

Menurut Narver & Slater (1990) dalam (Kurniawan, 2019) orientasi pasar didefinisikan sebagai perilaku utama dalam penciptaan nilai tambah bagi pembeli dan organisasi. Tiga bentuk perilaku orientasi pasar diantaranya orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsional.

Disimpulkan dari penjelasan di atas bahwa orientasi pasar merupakan pemahaman pelanggan dan kompetitor untuk menangani masalah yang ada dan digunakan untuk peningkatan pemasaran. Sebagai

struktur satu dimensi, terdiri dari tiga elemen termasuk orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi.

b.) Pengukuran Orientasi Pasar

Narver & Slater (1990) dalam (Johannes, 2018) menyatakan orientasi pasar memiliki tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi. Dimana orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dikaitkan dengan perolehan informasi mengenai pelanggan dan juga pesaing sasaran yang ditentukan, sedangkan koordinasi antar fungsi mengenai informasi pelanggan dan pesaing yaitu transaksi yang terkoordinasi.

a. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan diartikan sebuah pengetahuan dalam mengidentifikasi pelanggan yang disasar agar mampu menciptakan nilai agar produk tetap diminati pembeli. Hal ini memerlukan pemahaman seluruh nilai pelanggan di masa kini maupun kedepannya. Dengan informasi tersebut, perusahaan dapat mengetahui calon pelanggannya. Dapat dipahami bahwa dengan menerapkan orientasi pelanggan, suatu organisasi dapat memperoleh banyak informasi pasar sehingga dapat dijadikan landasan strategi selanjutnya.

b. Orientasi Pesaing

Orientasi pesaing dapat dikatakan sebagai pemahaman mengenai potensi, kekurangan dan strategi kompetitor dalam jangka panjang dan jangka pendek. Orientasi pesaing dan orientasi pelanggan memiliki

kesamaan pada pengumpulan informasi dan menganalisis kemampuan pesaing dalam memuaskan target pelanggan yang sama.

Dengan menerapkan orientasi pesaing, suatu perusahaan akan mengetahui pesaing utamanya, teknologi dan strategi yang digunakan pesaing, sehingga bisa untuk bahan evaluasi kelemahan bisnis.

c. Koordinasi Antar Fungsi

Koordinasi antar fungsi diartikan sebagai pengaplikasian sebuah sumber daya organisasi dalam mewujudkan nilai, pada target yang dituju. Koordinasi antar fungsi dapat meningkatkan komunikasi dan pertukaran informasi yang berfokus pada pelanggan dan kompetitor. Sehingga dapat membantu menciptakan kepercayaan dan kemandirian antar unit fungsional dan digunakan dalam lingkungan bisnis dalam menciptakan produk baru berdasarkan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, perusahaan yang memiliki seluruh sumber daya yang terkoordinasi dengan baik akan menciptakan nilai tambah.

c.) Indikator Orientasi Pasar

Penelitian ini menggunakan indikator dari Sutapa et al (2017) diantaranya adalah :

1. Memahami kebutuhan pelanggan
2. Kepuasan pelanggan
3. Merespon tindakan pesaing
4. Merespon strategi pesaing

5. Berbagi informasi antar fungsi atau bagian
6. Merumuskan strategi bersama

2.3. Business Model Innovation

a.) Pengertian *Business Model Innovation*

Inovasi dapat disebut sebagai pengenalan sesuatu yang baru, karena inovasi berarti perusahaan menciptakan yang belum pernah ada sebelumnya. Inovasi biasanya berbentuk seperti ide, produk, proses, atau layanan yang orisinal dan relevan, yang dapat membawa manfaat yang signifikan. Inovasi ini dapat terjadi apabila individu atau organisasi mengeluarkan atau memperkenalkan sesuatu yang baru atau memperbaiki yang sudah ada. Inovasi dapat disebut sebagai penggabungan, kombinasi, atau sintesa pengetahuan karena banyak melahirkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada (Allahar, 2019).

Menurut Sudarnice & Sudarman (2022) *Business Model Innovation* diartikan sebagai pengembangan struktur dan mekanisme baru dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. *Business Model Innovation* juga membutuhkan pembaruan, oleh karena itu *Business Model Innovation* harus mampu menghasilkan nilai baru bagi perusahaan dan membawa perubahan. Strategi bisnis inovatif akan meningkatkan kinerja inovatif dan menjadi langkah penting dalam mengembangkan *Business Model Innovation*, karena dapat mengidentifikasi hambatan internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan.

Menurut Markides (2006) dalam (Wicaksono, 2019) Inovasi model bisnis didefinisikan sebagai rancangan atau pengimplementasian dasar model bisnis yang memiliki perbedaan ke model bisnis yang sudah ada. Inovasi model bisnis sangat diperlukan bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Untuk menciptakan nilai agar bisa bersaing dengan kompetitor, untuk menjalankan bisnis yang berkelanjutan suatu organisasi harus melakukan sebuah inovasi. Gassmann (2014) mendefinisikan tahapan proses inovasi model bisnis meliputi persiapan, mendapatkan ide, pengintegrasian dan pengimplementasian. Keunggulan kompetitif tidak diperoleh dari produk dan proses yang inovatif, namun akan diperoleh dari model bisnis yang inovatif.

Menurut Nasito (2022) Inovasi model bisnis dalam pengembangan produknya memerlukan adanya hubungan antara ide inovatif dan model bisnis. Jika tidak ada hubungan antara keduanya, ide yang bagus saja tidak bisa mewujudkan nilai praktis karena dukungan model bisnis yang kurang. Inovasi model bisnis cenderung berupa respon terhadap peluang atau tantangan lingkungan organisasi, atau mobilitas inovasi dan diversifikasi. UMKM perlu mempelajari dan memahami BM dan BMI, dengan pengetahuan tambahan tentang model bisnis dapat membantu UMKM berkembang dan menjadi lebih inovatif, bahkan dengan sumber daya yang kurang mencukupi dibandingkan dengan perusahaan besar.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan, bahwa Inovasi model bisnis merupakan proses perubahan cara perusahaan beroperasi untuk meningkatkan efisiensi, menghasilkan keuntungan, atau keduanya. Inovasi model bisnis dapat berupa *start-up* bisnis, transformasi, atau inovasi kreatif. Perusahaan harus mampu melakukan inovasi model bisnis untuk menciptakan nilai dan beradaptasi terhadap kebutuhan konsumen. Inovasi model bisnis dapat diterapkan ketika perusahaan membuka model atau jenis usaha baru atau dalam proses perubahan untuk meningkatkan efisiensi dan menciptakan nilai tambah.

b.) Faktor – Faktor Business Model Innovation

Menurut Hann (2022) dalam (Feliks Arfid Guampe, 2023) Model Inovasi Bisnis terdiri dari empat faktor utama diantaranya Penggabungan Unik, Aktivitas, Komplementaritas, Efisiensi, Efektivitas, dan Produktivitas.

1. *Activity Unique Incorporation* berupaya mengidentifikasi dan mengintegrasikan kegiatan baru yang dapat menambah nilai pada model bisnis.
2. Komplementaritas melihat bagaimana aktivitas dapat digabungkan untuk menciptakan sistem yang lebih lengkap, seimbang dan sukses.
3. Efisiensi berfokus pada optimalisasi sumber daya dan proses untuk memaksimalkan hasil. Kinerja mengevaluasi kualitas hasil dan

bagaimana hasil tersebut dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan keseluruhan.

4. Produktivitas membahas cara mempertahankan hasil dari waktu ke waktu. Dengan memanfaatkan keempat faktor ini, bisnis dapat lebih berhasil dalam upaya inovasinya.

c.) Manfaat menerapkan *Business Model Innovation* (BMI)

1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses bisnis

Business model Innovation mampu mengembangkan model bisnis menjadi lebih efisien dan efektif mengurangi biaya dan meningkatkan manajemen.

2. Memperluas pasar dan meningkatkan jumlah pelanggan

Business model Innovation dapat digunakan pengusaha khususnya UMKM untuk meningkatkan produk dan layanan yang ditawarkan.

3. Memperkuat kapabilitas perusahaan.

Business model innovation dapat memperkuat kapabilitas perusahaan, seperti mengembangkan strategi pemasaran, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar.

4. Meningkatkan pendapatan

Business model innovation mampu mengubah model bisnis yang tidak efektif menjadi yang lebih efektif dan efisien, dengan mengurangi biaya dan meningkatkan manajemen untuk pengelolaan agar bisa menambah pendapatan.

d.) Dimensi dan Indikator *Business Model Innovation*

Menurut Shakeel (2020) dalam (Waty et al., 2021). *Business model innovation* memiliki indikator, diantaranya berikut :

1. *Product Quality*
2. *New Technological Usage*
3. *Promotion*
4. *Strategy Innovation*

2.4. Business Agility

a.) Pengertian *Business Agility*

Karini & Pertiwi (2023) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa *Business agility* merupakan sebuah keterampilan pada karakteristik tertentu sehingga UMKM dapat merespon perubahan dengan terampil dan fokus dengan tujuan yang telah direncanakan. *Business agility* menggambarkan sebuah kemampuan dalam menghadapi perubahan yang tidak bisa diprediksi dan strategi dalam memperoleh peluang di pasar bebas. Ketangkasan bisnis diartikan sebagai upaya beradaptasi dengan cepat terhadap kejadian dan dinamika pasar. Saat ini Indonesia merupakan negara yang mengikuti perkembangan dari teknologi informasi dan digital secepat kilat (Waty, 2021).

Menurut Waty et al (2022) *Agility* adalah kemampuan berpikir dan memahami suatu masalah dengan cepat. Kelincahan bisnis dapat diklasifikasikan menjadi kecepatan pengambilan keputusan dan kemampuan beradaptasi. Melihat lingkungan kerja saat ini, kebutuhan

akan sumber daya sangatlah penting terutama bagi karyawan perusahaan. Maraknya teknologi di era ini berdampak pada pertumbuhan perusahaan dan dinamika usaha kecil. Hal ini juga berdampak pada industri UMKM. UMKM berlomba-lomba menggunakan platform digital untuk mendukung pendapatan dan produktivitasnya. Menurut pendapat Wang (2020) dalam (Mulyana et al., 2023) Platform digital dapat digunakan perusahaan dalam mengelola hubungan dengan pelanggan, pemasok, pengecer dan mempertahankan pelanggan untuk memperkuat kinerja bisnis. Ketika kelincahan bisnis diperkuat dan ditingkatkan, perusahaan dapat dengan cepat mengembangkan strategi untuk beradaptasi dengan situasi apa pun. Kelincahan merupakan sifat penting yang memungkinkan individu cepat beradaptasi dengan kondisi baru dan yang sudah ada.

Menurut Waty et al (2021) Ketangkasan bisnis mencakup serangkaian aktivitas perusahaan dalam menciptakan nilai dalam lingkungan yang tidak stabil dan tidak bisa diprediksi. Kegiatan ini melibatkan perubahan sistematis pada proses, produk, dan struktur tertentu. Di era globalisasi, UMKM menghadapi tantangan dan persaingan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Sehingga, untuk bisa bersaing, organisasi harus mempunyai kemampuan bersaing dengan merespon perubahan pasar lebih cepat, menciptakan produk yang lebih berkualitas dan memproduksi produk dengan biaya lebih rendah. Hal tersebut bisa dilakukan dengan menerapkan kelincahan bisnis.

Kelincahan bisnis mengacu pada karakteristik tertentu yang memungkinkan UMKM merespons perubahan dengan cepat namun tetap fokus pada tujuan yang ditargetkan. Inovasi model bisnis yang digunakan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan bisnis *agility* yang dilakukan oleh UMKM (Shakeel, 2020). Menciptakan bisnis yang berkelanjutan, bertahan dari waktu ke waktu, dan menciptakan bisnis yang sukses bahkan dapat menghasilkan keuntungan tinggi.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan *business agility* adalah sebuah konsep yang mencakup kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika pasar yang berubah dengan cepat, permintaan pelanggan, dan standar industri secara efektif dan efisien, tanpa mengurangi kualitas.

b.) Manfaat dan Keuntungan *Business Agility*

1. *Business agility* membantu sebuah usaha atau bisnis beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, sehingga memungkinkan untuk mengelola tantangan yang ada.
2. *Business agility* membantu UMKM memanfaatkan peluang baru dan terus melakukan inovasi sehingga dapat meningkatkan kualitas, praktik, dan ketrampilan yang lebih baik.
3. *Business agility* membantu tim untuk lebih fokus pada kebutuhan pelanggan dan mengadopsi pendekatan *Agile* untuk berkomunikasi lebih efektif dengan tim.

Kesimpulan yang dapat diambil dimana, *business agility* menyediakan banyak manfaat dan keuntungan bagi UMKM, termasuk kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal, mengubah respon terhadap peluang dan ancaman pasar, mengubah proses, teknologi, dan sistem dengan cepat dan efektif.

c.) Indikator *Business Agility*

Menurut Li (2021) dalam (Waty et al., 2021), *Business agility* dapat diukur dengan indikator berikut.

1. *Strategic sensitivity*
2. *Immediate identification of changes*
3. *Resources fluidity*
4. *Flourishing network due to strong partners*

2.5. Hubungan antar Variabel

2.5.1 Pengaruh orientasi pasar terhadap *business agility*

Orientasi pasar berperan sebagai nilai pelanggan dalam setiap keputusan bisnis. Hal ini mendorong UMKM untuk meningkatkan kinerja pemasaran guna memenuhi harapan pelanggan. Orientasi pasar sangat penting dalam meningkatkan kelincahan untuk mendapatkan kinerja pemasaran. Orientasi pasar dapat dilaksanakan dengan mengumpulkan, distribusi, dan menanggapi informasi pasar. *Agility* sangat dibutuhkan UMKM untuk meningkatkan kinerja pemasaran yang sesuai dengan orientasi pasar.

Menurut penelitian Nurcholis (2020) Hubungan orientasi pasar terhadap *business agility* berpengaruh positif dan signifikan, kemampuan seorang pengusaha dalam mendeteksi pasar membuat usahanya mampu mengutamakan kecepatan implementasi dan akselerasi pembelajaran untuk menghasilkan keputusan pemasaran yang cepat dan berkualitas. Maka dari itu dapat disimpulkan hipotesis penelitian ini yaitu :

H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap business agility

2.5.2. Pengaruh *business model innovation* terhadap *business agility*

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus berubah, setiap perusahaan harus mampu dalam menyesuaikan sumber daya bisnis internal dan perilaku pasar. Penelitian oleh Waty et al (2021) dan Dinda Riri Saraswati (2022) menyatakan *business model innovation* mempengaruhi *business agility* dengan hubungan positif dan signifikan. Semakin baik suatu bisnis dalam menerapkan inovasi bisnis, maka semakin baik pula *business agility*. Sehingga, penelitian ini dapat dijadikan landasan dengan mengkaji kembali *business model innovation* terhadap *business agility* dengan hipotesis sebagai berikut :

H2: Business model innovation berpengaruh signifikan terhadap business agility.

2.5.3. Pengaruh *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran

Business model innovation membantu mengenali dan memanfaatkan peluang, serta berperan penting dalam pengenalan peluang

menjadi kinerja yang unggul. Octavio & Kurniawan (2022) dan (Gatautis et al., 2019) menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel inovasi model bisnis dengan kinerja pemasaran. Sehingga, penelitian ini dapat dijadikan sebuah dasar penelitian yang menguji kembali pengaruh *Business model innovation* terhadap kinerja pemasaran dengan hipotesis :

H3: Business model innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

2.5.4. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran

Pertumbuhan dalam penjualan, baik peningkatan maupun penurunan penjualan dipengaruhi beberapa faktor, seperti halnya seorang produsen memastikan keberhasilan dan kelangsungan hidup dalam kinerja pemasarannya. Berdasarkan penelitian Suprapti (2022) dan Nurcholis (2020) didapatkan pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Berbeda dari Penelitian Kurniawan (2019) menyatakan hasil di mana orientasi pemasaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Perbedaan ini dijadikan sebuah dasar penelitian yang menguji kembali pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dengan hipotesis:

H4: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

2.5.5. Pengaruh business agility terhadap kinerja pemasaran

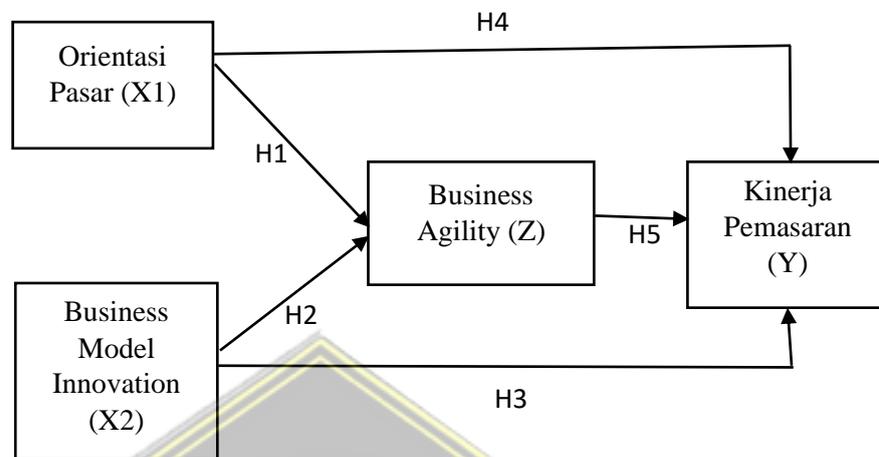
Untuk menunjukkan keunggulan setiap bisnis, produsen harus bisa membedakan diri dari pesaing mereka melalui kelincahan. Bagi perusahaan, kelincahan mengacu pada kemudahan dalam menanggapi perubahan di pasar atau menghadapi ketidakpastian di sekitar mereka. Penelitian yang dilakukan Suprpti (2022) dan (Karini & Pertiwi, 2023) *business agility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian bisa dijadikan sebuah dasar dengan menguji kembali pengaruh *business agility* terhadap kinerja pemasaran dengan hipotesis:

H5: Business agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Kerangka berpikir teoritis bertujuan untuk menganalisis faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran. Variabel independent penelitian ini adalah orientasi pasar, *business model innovation*, dengan variabel mediasi *business agility*. Sedangkan variabel dependent kinerja pemasaran.

Berikut merupakan gambaran kerangka berpikir teoritis yang digunakan :



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*.

H2: *Business model innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*.

H3 : *Business model innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

H4: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

H5: *Business agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan penelitian ini. Dengan penelitian ini, peneliti memiliki tujuan mengetahui hubungan positif dan signifikan *business agility* dalam memediasi hubungan orientasi pasar dan *business model innovation* terhadap efektivitas kinerja pemasaran.

Data kuantitatif digunakan sebagai model data penelitian nantinya. Data diperoleh dari pengusaha UMKM retail fashion yang ada di Kota Semarang untuk mendapatkan pendapat dan persepsi penelitian yang sudah dibuat. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui hasil pengaruh *business agility* dalam memediasi keterkaitan orientasi pasar dan *business model business* terhadap efektivitas kinerja pemasaran.

3.2. Populasi dan Sample

Populasi merupakan seluruh objek yang memiliki karakteristik tertentu (Sugiyono, 2019). Pengusaha UMKM retail fashion di Kota Semarang menjadi populasi penelitian ini. Menurut Badan Pusat Statistik, UMKM dikategorikan menjadi tiga, yaitu usaha mikro 1 – 5 pekerja, usaha kecil 6 – 19 pekerja, dan usaha menengah 20 – 99 pekerja. Penelitian ini dilakukan dengan mencari data sampel yang bisa mewakili populasi. Maka dari itu, sampel harus dapat mewakili seluruh populasi.

Sampel merupakan bagian populasi yang terdapat karakteristik

tertentu (Sugiyono, 2019), karena populasi besar dan tidak diketahui, sampel menggunakan rumus Lemeshow (1997) sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 \times P(1-P)}{e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sample

Z = Skor z pada kepercayaan 95% = 1,96

p = Maksimal estimasi populasi = 20% = 0,2

e = Nilai sampling error = 10% = 0,1

Jawab :

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,2 \cdot (1-0,2)}{(0,1)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,2 \cdot (0,8)}{0,1^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,16}{0,1^2}$$

$$n = \frac{0,614656}{0,01}$$

$$n = 61,4656$$

Jumlah sampel penelitian ini 61,4656 responden kemudian dibulatkan menjadi 62 responden. Rumus Lemeshow (1997) digunakan peneliti karena populasi tidak diketahui karena jumlah berubah-ubah.

Purposive sampling digunakan sebagai teknik pengambilan sampel penelitian ini. Menurut Sugiyono (2019) *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan karakteristik yang tertentu.

Penelitian ini memiliki kriteria responden yaitu pengusaha atau pemilik UMKM retail fashion di Kota Semarang yang telah menjalankan usahanya minimal 3 tahun atau lebih dan mempunyai karyawan kurang dari 99 orang.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Pengumpulan data memerlukan beberapa jenis data, peneliti menggunakan 2 jenis data dalam kegiatan penelitiannya, antara lain data primer dan sekunder.

1) Data primer

Data primer merupakan data langsung dari sumber pertama di lokasi penelitian. Diperoleh dari wawancara, penyebaran kuisisioner kepada subjek dan observasi narasumber (Sugiyono, 2019). Data dari penyebaran angket kepada pengusaha UMKM retail fashion di Kota Semarang digunakan penelitian ini untuk mengetahui kinerja pemasarannya.

2) Data Sekunder

Perolehan data dari sumber kedua secara tidak langsung memberikan informasi, data dan fakta kepada peneliti, yang dapat diperoleh dari informasi orang lain atau melalui dokumen. Dokumen bisa apa saja jenisnya seperti jurnal, buku, skripsi.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada para pengusaha UMKM retail fashion di kota Semarang yang bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner. Agar data yang

diperoleh lebih akurat teknik kuesioner dipilih dalam penelitian ini. Kuesioner tertutup dan berskala yang digunakan penelitian ini, dimana kuesioner berisikan pernyataan, kemudian responden mengisi jawaban dengan memberikan tanda check list kolom jawaban. Skala likert digunakan kuesioner penelitian ini. Skala Likert adalah suatu bilangan dengan tingkatan yang tidak mengandung nilai mutlak. Jawaban responden diukur menggunakan 5 skala pengukuran (Sugiyono, 2019), yaitu:

- a. SS (Sangat Setuju) skor : 5
- b. S (Setuju) skor : 4
- c. CS (Cukup Setuju) skor : 3
- d. TS (Tidak Setuju) skor : 2
- e. STS (Sangat Tidak Setuju) skor : 1

Selain itu pengumpulan datanya menggunakan studi pustaka dari jurnal, literatur dan referensi. Studi pustaka merupakan strategi mengumpulkan data dengan membaca, meneliti dan mempelajari buku, literatur, jurnal yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan penelitian.

3.5. Definisi Operasional dan Indikator

Definisi operasional penelitian ini Kinerja Pemasaran, Orientasi Pasar, *Business Agility* dan *Business Model Inovation* yang di jelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3. 1
Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1.	Kinerja Pemasaran	Pengukuran keseluruhan aktivitas proses pemasaran suatu organisasi.	1. Pertumbuhan pangsa pasar 2. Pertumbuhan penjualan 3. Pertumbuhan laba 4. Pertumbuhan pelanggan Sumber (Wang & Feng, 2012)
2	Orientasi Pasar	Pengetahuan pelanggan dan kompetitor dalam menciptakan nilai dalam mengatasi masalah dan memiliki tujuan untuk meningkatkan pemasaran.	1. Memahami kebutuhan pelanggan 2. Kepuasan pelanggan 3. Merespon tindakan pesaing 4. Merespon strategi pesaing 5. Berbagi informasi antar fungsi/bagian 6. Merumuskan strategi bersama Menurut (Sutapa et al., 2017)
3	<i>Business Agility</i>	Konsep yang mencakup kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap dinamika pasar yang berubah.	1. <i>Strategic sensitivity</i> 2. <i>Immediate identification of changes</i> 3. <i>Resource fluidity</i> 4. <i>Flourishing network due to strong partners</i> Menurut Sumber : Li et al., (2021)
4	<i>Business Model Innovation</i>	Proses mengubah cara kerja bisnis untuk meningkatkan efisiensi, memperoleh keuntungan atau kedua-duanya.	1. <i>Product quality</i> 2. <i>New technological usage</i> 3. <i>Promotion</i> 4. <i>Strategy Innovation</i> Menurut (Shakeel, 2020)

3.6. Teknik Analisis Data

Uji statistik untuk teknik analisis data dan software SPSS digunakan untuk menganalisis datanya. Uji statistik yang digunakan penelitian ini berikut :

a) Uji Validitas dan Uji Reabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas untuk mengetahui valid atau tidaknya data (Ghozali, 2018). Apabila jawaban angket bisa menjelaskan yang dapat diukur dengan menggunakan angket, maka dianggap valid.

Uji validitas untuk mengungkapkan sebuah pertanyaan kuesioner tersebut, apakah pertanyaan tersebut sesuai dengan cara menentukan korelasi antar score. Untuk menentukan valid atau tidaknya setiap item, suatu indeks dianggap valid jika skor tesnya kurang dari 0,5.

b. Uji Reliabilitas

Suatu metode pengukuran indikator pada variabel penelitian. Penelitian dinyatakan reliabel ketika responden memberikan jawaban secara konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Sehingga dikatakan kuesioner dapat menjadi alat ukur yang dapat diandalkan.

Pada dasarnya uji reliabilitas digunakan untuk menguji data dari penyebaran kuesioner kepada responden. Suatu variabel dikatakan reliabel ketika alpha reliabilitasnya berada diatas 0,6 (Ghozali, 2018).

b) Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Untuk mengetahui distribusi normal atau tidaknya variabel dependent dan variabel independent. Jika tidak, maka uji gagal. Apabila signifikansi lebih dari 0,05 data berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui distribusi normal

atau tidak model regresi variabel residual, sehingga menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov pada program SPSS.

2. Uji Multikolonieritas

Untuk mengetahui variabel independen dalam model regresi berkorelasi satu sama lain atau tidak. Uji multikolonieritas terjadi apabila terjadi hubungan yang erat antara sejumlah variabel independen yang berbeda.

Kriteria uji multikolonieritas, nilai toleransi lebih dari 0,10 dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi permasalahan dalam pengujian (Ghozali, 2018).

3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui model regresi mempunyai variansi yang tidak sama berdasarkan residu dari data saat ini. Apabila terjadi heteroskedastisitas maka model regresi dianggap efektif.

Apabila probabilitas signifikansinya lebih tinggi dari tingkat kesalahan 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

c) Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi digunakan mengetahui pengaruh antara variabel yang digunakan. Rumus persamaan analisis regresi linier berganda yaitu :

$$Y_1 = \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + e$$

$$Y_2 = \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.Y_1 + e$$

Keterangan:

Y_1 = variabel dependen

X_1 = variabel independen

X_2 = variabel independen

e = error

b_1 = koefisien variabel orientasi pasar

b_2 = koefisien variabel *business model innovation*

b_3 = koefisien variabel *business agility*

d) Pengujian Hipotesis

Hasil penelitian memerlukan uji t (parsial) dan uji model untuk mengetahui hasil signifikansi sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui adakah pengaruh pada setiap variabel bebas terhadap variabel terikat dengan mengasumsi variabel lainnya konstan. Penentuan t tabel dari tingkat signifikansi dan derajat kebebasan, Tingkat signifikansi = 5% (0,05) Derajat kebebasan = (n-1-k). Jika hasil > dari t tabel, sig < 0,05 berpengaruh positif dan signifikan.

b. Uji F

Untuk mengetahui variabel independen dan variabel intervening memiliki pengaruh simultan terhadap variabel dependen atau tidak. Uji F digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi yang digunakan penelitian. Jika hasil Uji F < dari 0,05 maka ada pengaruh signifikan variabel bebas dan variabel intervening terhadap variabel terikat, dan sebaliknya jika hasil Uji F > 0,05 maka tidak ada pengaruh yang signifikan (Ghozali, 2018).

c. Uji Koefisien Determinasi

Untuk mengukur kemampuan keseluruhan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Koefisien determinasi disimbolkan dengan r^2 (R square) dengan nilai optimal 1 – 0 (100% - 0%), variabel bebas memiliki pengaruh lebih kuat terhadap variabel terikat, apabila semakin mendekati nilai 1 (100%) (Ghozali, 2018).

e) Uji sobel

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel mediasi terhadap independen dengan dependen. Penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel*, dengan analisis jika p - value < 0,05 atau nilai statistik uji sobel > 1,96 berarti pengaruh variabel *business agility* sebagai variabel intervening diterima. Dengan rumus Sobel :

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

Keterangan :

a = Koefisien regresi variabel independent terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a = *Standar Error of Estimation* pengaruh variabel independen terhadap mediasi

SE_b = *Standar Error of Estimation* pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang merupakan pemilik atau pengusaha UMKM retail fashion di kota Semarang yang memenuhi kriteria yang ditentukan yaitu telah menjalankan usaha retail fashion minimal 3 tahun atau lebih dan mempunyai karyawan kurang dari 99 orang. Karakteristik responden dilihat dari data identitas diantaranya jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan lama usaha. Penjelasan dapat dilihat di tabel berikut :

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin responden. Identitas dalam penelitian adalah berikut :

Tabel 4. 1
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki – laki	21	34%
2.	Perempuan	41	66%
Total		62	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil dari 62 responden menunjukkan bahwa 41 responden perempuan atau dalam persentase (66%) dibandingkan dengan 21 responden laki-laki atau setara dengan (34%). Jadi kesimpulannya penelitian ini didominasi 66% responden perempuan. Pasalnya, bisnis di bidang fashion banyak berkaitan dengan kemampuan pelayanan kepada

pelanggan dan pemahaman fashion yang sedang tren, yang biasanya lebih dipahami perempuan, meskipun terdapat peran pria di dalamnya.

4.1.2 Usia Responden

Dalam penelitian ini identitas didasarkan menurut usia responden sebagai berikut :

Tabel 4. 2
Usia Responden

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	< 30 tahun	14	23%
2.	30 – 40 tahun	29	47%
3.	41 – 50 tahun	17	27%
4.	> 50 tahun	2	3%
Total		62	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil penelitian menunjukkan responden berusia < 30 tahun berjumlah 14 orang (23%), responden berusia 30 - 40 tahun berjumlah 29 orang (47%), responden berusia 41 - 50 tahun berjumlah 17 orang (27%) dan responden berusia > 50 tahun berjumlah 2 orang (3%). Jadi kesimpulannya penelitian ini didominasi responden dengan usia 30 – 40 tahun merupakan pengusaha industri fashion di kota Semarang yang termasuk dalam usia produktif sehingga pengalaman responden dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan dalam pengelolaan usaha.

4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Identitas berdasarkan pendidikan terakhir penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMA	19	31%
2.	Diploma	13	21%
3.	Sarjana	29	47%
4.	Lainnya	1	2%
Total		62	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil diatas menunjukkan responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA berjumlah 19 responden setara (31%), tingkat pendidikan diploma sebanyak 13 responden setara (21%), tingkat pendidikan sarjana berjumlah 29 responden setara (47%) dan responden dengan tingkat pendidikan lain sebanyak 1 setara (2%). Maka disimpulkan penelitian ini didominasi responden dengan pendidikan sarjana sebesar 47%. Artinya pendidikan responden dapat mempengaruhi pendapat, pola pikir dan sikap sehingga pendidikan yang memadai sangat diperlukan.

4.1.4 Lama Usaha Responden

Identitas berdasarkan lama usaha responden penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 4.4
Lama Usaha Responden

No.	Lama Usaha	Frekuensi	Persentase
1.	3 tahun	12	19%
2.	4 tahun	13	21%
3.	5 tahun	20	32%
4.	> 5 tahun	17	27%
Total		62	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil tabel di atas menunjukkan responden dengan pengalaman usaha 3 tahun sebanyak 12 orang (19%), responden yang memiliki pengalaman usaha 4 tahun 13 orang (21%), responden yang memiliki pengalaman usaha 5 tahun 20 orang (32%) dan responden yang memiliki pengalaman bisnis >5 tahun 17 orang (27%). Disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden dengan pengalaman bisnis selama 5 tahun sebesar 32%. Jadi tingkat pengalaman responden dinilai sudah memadai dalam mengelola usaha dengan baik.

4.2 Deskripsi Variabel

Untuk mengetahui gambaran umum jawaban dari pertanyaan kuesioner yang telah ditanyakan kepada responden. Dari jawaban 62 responden mengenai orientasi pasar, *business model innovation*, *business agility*, dan kinerja pemasaran, peneliti dapat mendeskripsikan jawaban yang diperoleh dari responden kemudian dikelompokkan secara deskriptif statistik.

Skala Likert 1 sampai 5 digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2019), sehingga rentang skalanya dirumuskan berikut:

$$\text{Rentang Skala (RS)} = \frac{\text{Skala tertinggi} - \text{skala terendah}}{\text{Skala tertinggi}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Tabel 4. 5
Analisis Deskriptif

No	Interval	Kategori
1	1,00 – 1,80	Sangat rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Sedang
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat tinggi

Berdasarkan hasil penelitian dari indikator tiap variabel sebagai berikut :

4.2.1 Orientasi pasar (X1)

Tabel 4. 6
Deskripsi Variabel Orientasi Pasar

Indikator		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	JML	Rata- Rata
Memahami kebutuhan pelanggan	Frekuensi	0	0	10	31	21	62	4,17
	Bobot	-	-	30	124	105	259	
Kepuasan pelanggan	Frekuensi	0	0	8	34	20	62	4,19
	Bobot	-	-	24	136	100	260	
Merespon tindakan pesaing	Frekuensi	0	0	5	38	19	62	4,22
	Bobot	-	-	15	152	95	262	
Merespon strategipesaing	Frekuensi	0	2	7	37	16	62	4,08
	Bobot	-	4	21	148	80	253	
Berbagi informasiantar fungsi/bagian	Frekuensi	0	2	11	34	15	62	4,00
	Bobot	-	4	33	136	75	248	
Merumuskan strategi bersama	Frekuensi	0	1	10	32	19	62	4,11
	Bobot	-	2	30	128	95	255	
JUMLAH RATA - RATA								4,12

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.6 menunjukkan orientasi pasar diukur dengan enam indikator. Indikator pertama memahami kebutuhan pelanggan dengan rata-rata 4,17 yang dikategorikan tinggi artinya responden dapat memahami kebutuhan pelanggan dengan baik. Indikator kedua adalah kepuasan pelanggan dengan rata-rata 4,19 yang dikategorikan tinggi artinya responden dapat memahami kepuasan pelanggan dengan sangat baik. Indikator ketiga yaitu merespon tindakan pesaing dengan rata-rata 4,22

dikategorikan sangat tinggi artinya responden mempunyai kemampuan dalam merespon tindakan pesaing dengan sangat baik. Indikator keempat merespon strategi pesaing dengan rata - rata 4,08 dikategorikan tinggi artinya responden mempunyai kemampuan dalam merespon strategi pesaing dengan baik. Indikator kelima adalah berbagi informasi antar fungsi dengan rata - rata 4,00 dikategorikan tinggi artinya responden mempunyai kemampuan dalam berbagi informasi antar fungsi. Indikator keenam yaitu merumuskan strategi bersama, dengan rata-rata 4,11 dikategorikan tinggi artinya responden mempunyai kemampuan merumuskan strategi bersama yang baik.

Hasil rata-rata jawaban responden terhadap variabel orientasi pasar dengan hasil 4,12 yang dikategorikan tinggi artinya sebagian besar UMKM retail fashion di Kota Semarang mempunyai orientasi pasar yang baik. Khususnya dalam merespon tindakan pesaing, karena hasilnya memiliki rata-rata tertinggi dibandingkan indikator yang lain yaitu 4,22. Berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa indikator ini penting dalam penerapan orientasi pasar karena banyak pendapat responden mengenai variabel merespon tindakan pesaing dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dalam mengukur variabel orientasi pasar.

4.2.2 Business model innovation (X2)

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel *Business Model Innovation*

Indikator		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	JML	Rata- Rata
<i>Product Quality</i>	Frekuensi	0	0	9	32	21	62	4,19
	Bobot	-	-	27	128	105	260	
<i>New technological usage</i>	Frekuensi	0	0	5	40	17	62	4,19
	Bobot	-	-	15	160	85	260	
<i>Promotion</i>	Frekuensi	0	0	11	27	24	62	4,20
	Bobot	-	-	33	108	120	261	
<i>Strategy innovation</i>	Frekuensi	0	1	2	41	18	62	4,22
	Bobot	-	2	6	164	90	262	
JUMLAH RATA – RATA								4,20

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 diatas menunjukkan variabel *business model innovation* diukur dengan empat indikator. Indikator pertama yaitu *product quality* dengan rata -rata 4,19 termasuk kategori tinggi artinya produk yang ditawarkan responden memiliki kualitas yang baik. Indikator kedua yaitu *new technological usage* dengan rata – rata 4,19 termasuk kategori tinggi artinya responden mampu memahami penggunaan teknologi terbaru dalam produksi. Indikator ketiga yaitu *promotion*, dengan rata – rata 4,20 termasuk kategori tinggi artinya responden memiliki kemampuan mempromosikan produknya dengan baik. Indikator keempat yaitu *strategy innovation*, dengan rata – rata 4,22 termasuk kategori sangat tinggi artinya responden memiliki kemampuan melakukan inovasi strategi dengan sangat baik.

Rata – rata dari jawaban responden terhadap variabel *business model*

innovation sebesar 4,20 termasuk kategori tinggi artinya sebagian besar UMKM retail fashion di kota Semarang mempunyai kemampuan *business model innovation* yang baik. Khususnya dalam menjalankan strategi inovasi karena hasilnya mempunyai rata-rata tertinggi dibandingkan indikator yang lain yaitu 4,22. Berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa responden mengutamakan strategi inovasi dalam mengukur variabel *business model innovation*.

4.2.3 Kinerja Pemasaran (Y1)

Tabel 4. 8
Deskripsi Variabel Kinerja Pemasaran

Indikator		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	JML	Rata- Rata
Pertumbuhan pangsa pasar	Frekuensi	0	0	6	39	17	62	4,17
	Bobot	-	-	18	156	85	259	
Pertumbuhan penjualan	Frekuensi	0	0	8	31	23	62	4,24
	Bobot	-	-	24	124	115	263	
Pertumbuhan laba	Frekuensi	0	0	8	29	25	62	4,27
	Bobot	-	-	24	116	125	265	
Pertumbuhan pelanggan	Frekuensi	0	0	5	33	24	62	4,30
	Bobot	-	-	15	132	120	267	
JUMLAH RATA – RATA								4,24

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa variabel kinerja pemasaran diukur dengan empat indikator. Indikator pertama adalah pertumbuhan pangsa pasar dengan rata-rata 4,17 dikategorikan tinggi artinya responden memiliki pertumbuhan pangsa pasar yang baik. Indikator kedua adalah pertumbuhan penjualan dengan rata-rata 4,24 termasuk kategori sangat tinggi artinya responden mempunyai pertumbuhan penjualan yang sangat baik. Indikator yang ketiga adalah pertumbuhan laba memiliki rata - rata

4,27 dikategorikan sangat tinggi artinya responden mempunyai pertumbuhan laba yang sangat baik. Indikator yang keempat adalah pertumbuhan pelanggan dengan rata - rata 4,30 dikategorikan sangat tinggi artinya responden memiliki pertumbuhan pelanggan yang sangat baik.

Rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel kinerja pemasaran sebesar 4,24 dikategorikan sangat tinggi artinya sebagian besar UMKM ritel fashion di Kota Semarang mempunyai kemampuan kinerja pemasaran sangat baik. Khususnya pada pertumbuhan pelanggan karena hasilnya menunjukkan rata-rata tertinggi dibandingkan indikator yang lain yaitu 4,30. Berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa responden lebih mempertimbangkan pertumbuhan pelanggan dalam mengukur variabel kinerja pemasaran.

4.2.4 Business Agility (Z1)

Tabel 4. 9
Deskripsi Variabel Business Agility

Indikator		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	JML	Rata- Rata
<i>Strategic sensitivity</i>	Frekuensi	0	1	12	37	12	62	3,96
	Bobot	-	2	36	148	60	246	
<i>Immerdiate identification of changes</i>	Frekuensi	-	2	14	33	13	62	3,91
	Bobot	0	4	42	132	65	243	
<i>Resource fluidity</i>	Frekuensi	0	0	7	40	15	62	4,12
	Bobot	-	0	21	160	75	256	
<i>Flourishing network due to strong partners</i>	Frekuensi	0	3	15	27	17	62	3,93
	Bobot	-	6	45	108	85	244	
JUMLAH RATA – RATA								3,98

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.9 diatas menunjukkan variabel *business agility* diukur dengan empat indikator. Indikator pertama yaitu *Strategic sensitivity*, dengan rata - rata 3,96 dikategorikan tinggi artinya responden memiliki strategi sensitivitas yang baik. Indikator kedua yaitu *Immermediate identification of changes* dengan rata – rata 3,91 dikategorikan tinggi artinya responden memiliki kemampuan mengidentifikasi perubahan secara langsung dengan baik. Indikator ketiga yaitu *Resource fluidity*, dengan rata – rata 4,12 termasuk kategori tinggi artinya responden memiliki fluiditas sumber daya yang baik. Indikator keempat yaitu *Flourishing network due to strong partners*, dengan rata – rata 3,93 dikategorikan tinggi artinya responden memiliki jaringan yang berkembang karena memiliki mitra yang kuat dengan baik.

Hasil rata – rata jawaban responden pada variabel *business agility* sebesar 3,98 yang dikategorikan tinggi artinya sebagian besar UMKM fashion retail di Kota Semarang memiliki kemampuan *business agility* yang baik. Khususnya dalam mengelola dan mengatur sumber daya, karena menunjukkan hasil rata – rata tertinggi dibandingkan indikator lainnya, yaitu sebesar 4,12. Berdasarkan hasil yang didapat responden lebih mempertimbangkan pengelolaan sumber daya yang efektif dalam mengukur variabel *business agility*.

4.3 Pengujian Instrumen Data

4.3.1 Uji validitas

Pada dasarnya uji validitas untuk menghitung korelasi antar skor

setiap item pertanyaan dengan total skor yang diperoleh dari pengukuran penelitian. Nilai r tabel diperoleh dari perbandingan tingkat sig 5% dan df = 62 – 2 = 60 (r-tabel 0,250). Hasil dari uji validitas dapat dilihat berikut:

Tabel 4. 10
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai r	r-tabel 5%	Ket
Orientasi Pasar (X1)	Memahami kebutuhan pelanggan	0,715	0,250	Valid
	Kepuasan pelanggan	0,770	0,250	Valid
	Merespon tindakan pesaing	0,705	0,250	Valid
	Merespon strategi pesaing	0,740	0,250	Valid
	Berbagi informasi antar fungsi/bagian	0,779	0,250	Valid
	Merumuskan strategi bersama	0,811	0,250	Valid
Business Model Innovation (X2)	<i>Product quality</i>	0,879	0,250	Valid
	<i>New technological usage</i>	0,769	0,250	Valid
	<i>Promotion</i>	0,837	0,250	Valid
	<i>Strategy Innovation</i>	0,805	0,250	Valid
Kinerja Pemasaran (Y1)	Pertumbuhan pangsa pasar	0,611	0,250	Valid
	Pertumbuhan penjualan	0,836	0,250	Valid
	Pertumbuhan laba	0,770	0,250	Valid
	Pertumbuhan Pelanggan	0,696	0,250	Valid
Business Agility (Z1)	<i>Strategic sensitivity Immediate</i>	0,743	0,250	Valid
	<i>Identification of changes</i>	0,814	0,250	Valid
	<i>Resource fluidity</i>	0,725	0,250	Valid
	<i>Flourishing network due to strong partners</i>	0,794	0,250	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Seluruh variabel yang di uji validitas menunjukkan koefisien validitas (nilai r) dari 0,611 hingga 0,879 dan nilai r - tabel 5% sebesar 0,250. Berdasarkan tabel di atas didapatkan r - hitung lebih besar dari r - tabel yaitu 0,250 atau r - hitung > r - tabel, disimpulkan seluruh pertanyaan yang digunakan penelitian ini semuanya valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Untuk mengukur hasil angket indikator dari variabel.

Kuesioner bisa dikatakan reliabel ketika pernyataan yang diajukan dijawab dengan konsisten. Pengukuran reliabilitas menggunakan metode *one shot* (pengukuran hanya dilakukan satu kali). Dengan mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan, pengukuran ini dilakukan. Variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha > 0,60.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Reliabilitas

Nama Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Alpha	Ket
Orientasi Pasar (X1)	0,847	0,60	Reliabel
<i>Business Model Innovation</i> (X2)	0,839	0,60	Reliabel
Kinerja Pemasaran (Y1)	0,711	0,60	Reliabel
<i>Business Agility</i> (Z1)	0,766	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil dari tabel diatas menunjukkan setiap variabel antara orientasi pasar, *business model innovation*, kinerja pemasaran dan *business agility* memperoleh Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6. Jadi hasil dari uji reliabilitas seluruh variabel dapat diandalkan atau reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi berganda, uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan tidak terjadi penyimpangan normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas pada model regresi.

4.4.1 Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah model regresi, variabel dependen dan variabel independen berdistribusi normal. Data dikatakan baik harus berdistribusi normal atau mendekati normal. Uji statistik non parametrik Kolmogorov - Smirnov (K - S) digunakan pada uji normalitas penelitian. Kriterianya adalah apabila tingkat sig > 0,05 maka data berdistribusi normal. Hasil perhitungan uji normalitas dapat dijelaskan berikut :

Tabel 4. 12
Hasil Uji Normalitas Kolmorgov-Smirnov

Variabel Independent	Variabel Dependent	Sig	Keterangan
Orientasi Pasar <i>Business Model Innovation</i>	<i>Business Agility</i>	0,200	Berdistribusi Normal
Orientasi Pasar <i>Business Model Innovation Business Agility</i>	Kinerja Pemasaran	0,200	Berdistribusi Normal

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Data tabel Uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan persamaan I dan persamaan II lebih besar dari 0,05 artinya melampaui taraf signifikansi 0,05 dan data mengikuti distribusi normal, sehingga disimpulkan data

berdistribusi normal dilihat dari hasil uji normalitas yang dilakukan terhadap masing-masing variabel penelitian.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Untuk menganalisa terdapatnya Multikolinearitas (tidak handal dan tidak stabil suatu variabel) pada variabel independent dan mediasi, yang bisa diketahui dari besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Pada pengujian ini, apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10 maka tidak adanya gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2018). Hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4. 13
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independent	Variabel Dependent	Tolerance	VIF	Keterangan
Orientasi Pasar <i>Business Model Innovation</i>	<i>Business</i>	0,707	1,414	Bebas Multikolinearitas
	<i>Agility</i>	0,707	1,414	
Orientasi Pasar <i>Business Model Innovation Business Agility</i>	Kinerja	0,540	1,853	Bebas Multikolinearitas
	Pemasaran	0,528	1,893	
		0,414	2,415	

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil diatas dilihat bahwa seluruh nilai toleransi > 10% (0,10), sedangkan nilai VIF tiap variabel < 10, artinya tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel bebas terhadap variabel terikat *business agility* maupun variabel terikat kinerja pemasaran.

4.4.3 Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini untuk menganalisis adanya gejala heteroskedastisitas (pengaruh variabel yang tidak konsisten) dengan menggunakan metode Glejser. Pada pengujian ini apabila nilai Sig > 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hasilnya berikut:

Tabel 4. 14
Hasil Uji Heterokedastisitas (Metode Glejser)

Variabel Independent	Variabel Dependent	Sig	Keterangan
Orientasi Pasar <i>Business Model</i> <i>Innovation</i>	<i>Business Agility</i>	0,520 0,052	Bebas Heterokedastisitas
Orientasi Pasar <i>Business Model</i> <i>Innovation</i> <i>Business Agility</i>	Kinerja Pemasaran	0,741 0,330 0,286	Bebas Heterokedastisitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil uji Heteroskedastisitas di atas menggunakan metode Glejser menunjukkan seluruh variabel di atas mempunyai nilai signifikansi > 0,05. Sehingga penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas atau setiap variabel mempunyai pengaruh yang konsisten.

4.5 Analisis Regresi

Untuk mengetahui pengaruh tiap variabel yang digunakan penelitian ini. Berpedoman pada pengolahan data dengan bantuan program SPSS v. 22 diperoleh hasil analisis berikut:

Tabel 4. 15
Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel Dependent	Variabel Independent	Std. Error	Beta	t hitung	Sign
Business Agility	Orientasi Pasar	0,071	0,426	4,279	0,000
	<i>Business Model Innovation</i>	0,105	0,446	4,472	0,000
Kinerja Pemasaran	Orientasi Pasar	0,067	0,297	2,668	0,010
	<i>Business Model Innovation</i>	0,100	0,318	2,822	0,007
	<i>Business Agility</i>	0,108	0,286	2,249	0,028

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel hasil di atas, diperoleh persamaan regresi 1 berikut:

$$Y_1 = 0,426 X_1 + 0,446 X_2 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan di atas disimpulkan bahwa:

- 1) Nilai koefisien regresi variabel orientasi pasar (X1) pada *business agility* mempunyai nilai positif sebesar 0,426. Artinya semakin meningkatnya orientasi pasar pada retail fashion akan semakin meningkatkan *business agility*. Hal ini dikarenakan konsumen beranggapan perusahaan yang melakukan orientasi pasar dengan memahami kebutuhan juga keinginan konsumen dalam proses pengembangan produk dan perubahan dapat menjadi penghubung dengan *business agility*.
- 2) Nilai koefisien regresi variabel *Business model innovation* dalam kaitannya dengan *business agility* menunjukkan nilai positif, sebesar 0,446. Hal ini menunjukkan semakin meningkat *business model*

innovation yang diterapkan pada UMKM ritel fashion maka *business agility* akan semakin meningkat.

Adapun persamaan regresi 2 berikut :

$$Y_2 = 0,297 X_1 + 0,318 X_2 + 0,286 Y_1 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi 2 diartikan bahwa :

- 1) Nilai koefisien regresi untuk variabel orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,297, yang menunjukkan nilai koefisien positif. Artinya semakin baik orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran.
- 2) Nilai koefisien regresi untuk variabel *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran memiliki hasil positif sebesar 0,318. Artinya semakin meningkatnya *business model innovation* seorang produsen di bisnis retail fashion di Kota Semarang maka semakin tinggi kinerja pemasaran.
- 3) Nilai koefisien regresi variabel *business agility* terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai positif 0,286. Artinya semakin meningkatnya *business agility* seorang produsen di bisnis retail fashion di Kota Semarang maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

4.5.1 Uji t

Uji t memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Ketentuan uji ini adalah Apabila signifikansi > 0,05 maka tidak dapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan sebaliknya apabila nilai sig < 0,05 maka terdapat pengaruh variabel

bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4. 16
Hasil Uji t

Variabel Dependent	Variabel Independent	Std. Error	Beta	t hitung	Sign
<i>Business Agility</i>	Orientasi Pasar	0,071	0,426	4,279	0,000
	<i>Business Model Innovation</i>	0,105	0,446	4,472	0,000
Kinerja Pemasaran	Orientasi Pasar	0,067	0,297	2,668	0,010
	<i>Business Model Innovation</i>	0,100	0,318	2,822	0,007
	<i>Business Agility</i>	0,108	0,286	2,249	0,028

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

1) Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Business Agility

Hipotesis 1 yang diajukan adalah adanya pengaruh orientasi pasar terhadap *business agility*. Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai t hitung orientasi pasar $4,279 > t$ tabel $1,672$ dengan nilai sign $0,000 < 0,05$ maka disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap *business agility*. Pengujian ini mampu menerima hipotesis pertama, sehingga asumsi orientasi pasar berpengaruh positif terhadap *business agility* diterima.

2) Pengaruh Business Model Innovation Terhadap Business Agility

Hipotesis 2 yang diajukan adalah adanya pengaruh *business model innovation* terhadap *business agility*. Berdasarkan hasil

penelitian diperoleh nilai t hitung *business model innovation* sebesar $4,472 > t$ tabel $1,672$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka disimpulkan *business model innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*. Pengujian ini mampu menerima hipotesis kedua, sehingga asumsi *business model innovation* berpengaruh positif terhadap *business agility* diterima.

3) Pengaruh *Business Model Innovation* Terhadap Kinerja

Pemasaran

Hipotesis 3 yang diajukan adalah adanya pengaruh *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian diperoleh nilai t hitung *business model innovation* sebesar $0,2668 > t$ tabel $1,672$ dengan nilai sign $0,010 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan *business model innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Pengujian ini mampu menerima hipotesis ketiga, sehingga asumsi *business model innovation* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran diterima.

4) Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran

Hipotesis 4 yang diajukan adalah adanya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian yang diperoleh nilai t hitung untuk orientasi pasar sebesar $2,822 > t$ tabel $1,672$ dengan nilai sign $0,007 < 0,05$. Artinya orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Pengujian ini mampu menerima hipotesis keempat, sehingga asumsi orientasi pasar berpengaruh positif

terhadap kinerja pemasaran diterima.

5) Pengaruh *Business Agility* Terhadap Kinerja Pemasaran

Hipotesis 5 yang diajukan adalah adanya pengaruh *business agility* terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian diperoleh nilai t hitung orientasi pasar sebesar $2,249 > t$ tabel $1,672$ dengan nilai $sign$ $0,028 < 0,05$ dan disimpulkan *business agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Pengujian ini mampu menerima hipotesis kelima, sehingga asumsi bahwa *business agility* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran diterima.

4.5.2 Uji F

Tabel 4. 17

Hasil Uji F

Variabel Dependent	Variabel Independent	F hitung	Sign
<i>Business Agility</i>	Orientasi Pasar <i>Business Model Innovation</i>	41,731	0,000
Kinerja Pemasaran	Orientasi Pasar <i>Business Model Innovation Business Agility</i>	30,345	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada tabel diatas diketahui persamaan 1 memperoleh nilai F hitung sebesar 41,731 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Menunjukkan bahwa hasil penelitian orientasi pasar dan

business model innovation secara bersama - sama berpengaruh signifikan terhadap *business agility*. Pada persamaan 2 diperoleh nilai F-hitung sebesar 30,345 dengan signifikansi 0,000. Sehingga hasil menunjukkan orientasi pasar, *business model innovation*, dan *business agility* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran.

4.5.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4. 18
Uji Koefisien Determinasi

Model	R^2	Adjusted R^2
Y1	0,586	0,572
Y2	0,611	0,591

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

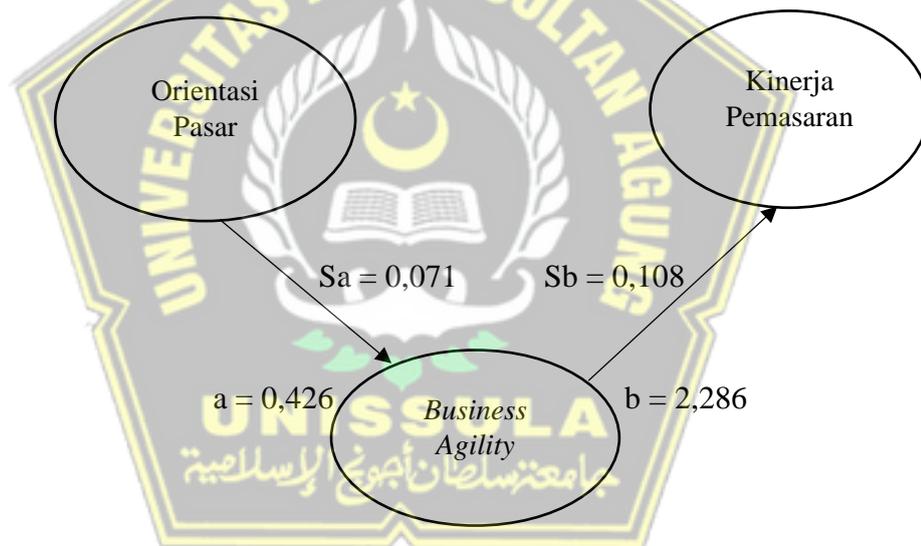
Koefisien determinasi digunakan mengetahui berapa besarnya kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi model regresi 1 dan 2 dari nilai Adjusted R Square. Pada model regresi 1 adjusted R Square diperoleh 0,572 artinya 57,2% sehingga variabel dependen yaitu *business agility* dapat dijelaskan variabel independen orientasi pasar dan *business agility*. sedangkan sisanya sebesar 42,8% dijelaskan oleh variabel di luar variabel yang digunakan. Model regresi 2 memperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,591 artinya 59,1% variabel dependen yaitu kinerja pemasaran, variansinya dapat dijelaskan oleh variabel orientasi pasar, *business model innovation* dan *business agility*, sedangkan sisanya sebesar 40,9% dijelaskan variabel di luar variabel yang digunakan.

4.6. Uji Sobel Test

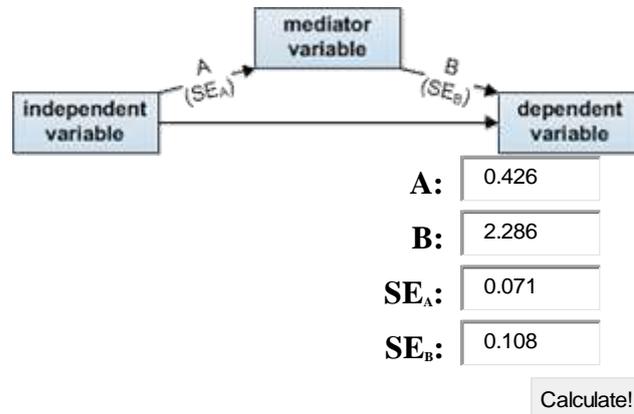
Untuk mengetahui apakah *business agility* dapat menjadi variabel intervening antara orientasi pasar dan *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran. Uji sobel menggunakan *calculation for the sobel test*. Pengujian bisa menjadi variabel intervening apabila nilai signifikansi *probabilitas two tailed* $< 0,05$.

Berikut interpretasi hasil analisis jalur :

a. Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran melalui *Business Agility*



Gambar 4. 1
Hasil Perhitungan Hubungan Orientasi Pasar terhadap
Kinerja Pemasaran melalui *Business Agility*



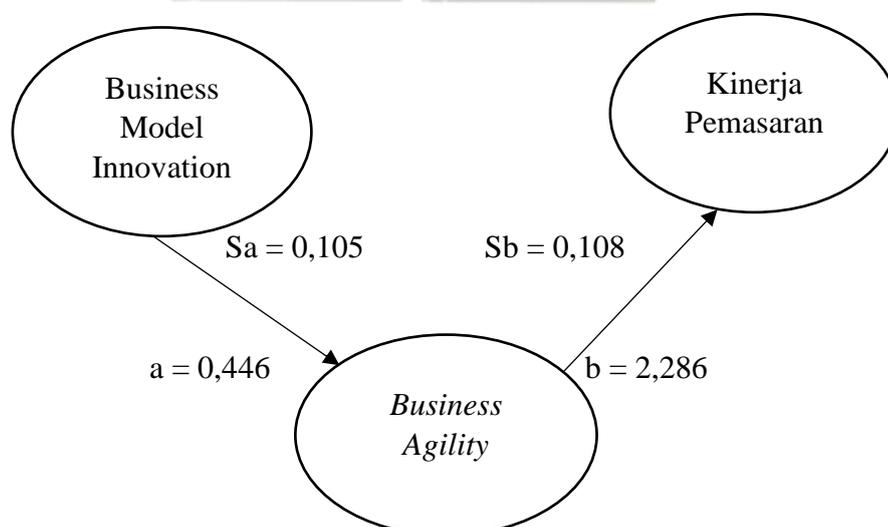
Sobel test statistic: 5.77256163

One-tailed probability: 0.0

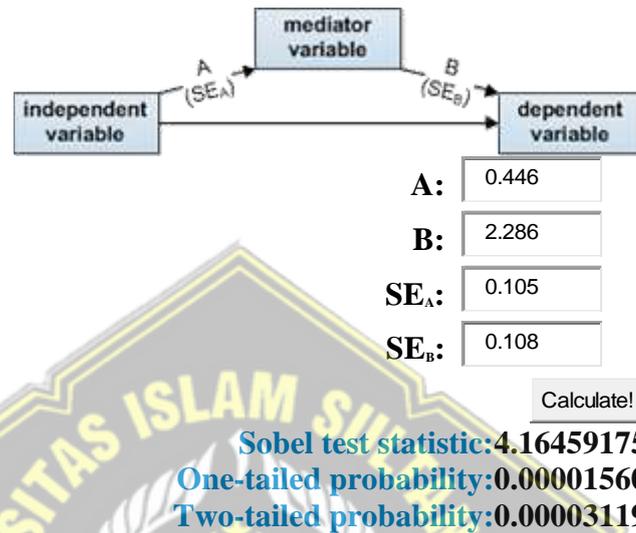
Two-tailed probability: 0.00000001

Hasil uji sobel yang dijelaskan pada gambar diatas diperoleh nilai Sobel Test Statisticnya 5,772 dengan nilai probability sebesar $0,000 < 0,005$ artinya variabel orientasi pasar berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran melalui *business Agility*, sehingga variabel *business agility* bisa menjadi variabel intervening antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

b. Business Model Innovation terhadap Kinerja Pemasaran melalui Business Agility



Gambar 4. 2
Hasil Perhitungan Hubungan *Business Model Innovation*
Terhadap Kinerja Pemasaran melalui *Business Agility*



Hasil uji sobel diatas memperoleh nilai *Sobel Test Statisticnya* 4,164 dengan nilai *probability* $0,000 < 0,005$. Penjelasan tersebut menunjukkan variabel *business model innovation* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran melalui *business agility*, sehingga variabel *business agility* bisa menjadi variabel intervening antara *Business Model Innovation* terhadap kinerja pemasaran.

4.7. Pembahasan

1. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap *Business Agility*

Hasil uji variabel orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*. Hasil temuan ini memiliki makna apabila orientasi pasar meningkat maka *business agility* juga akan semakin meningkat, artinya orientasi pasar mampu mempengaruhi *business agility*

pada UMKM retail fashion di Semarang.

Hal ini dikarenakan kemampuan produsen dalam menanggapi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan cepat dan efektif, serta kemampuan mereka dalam berbagi informasi dan merumuskan strategi bersama untuk meningkatkan kemampuan adaptasi dan responsifitas perusahaan terhadap perubahan pasar. Dengan demikian, orientasi pasar yang meningkat dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan pasar dan meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga meningkatkan *business agility* pada UMKM retail fashion di Semarang.

Pemahaman mengenai orientasi pasar yang dimiliki produsen akan membantu perusahaan untuk lebih mudah mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, dengan produsen memahami akan kebutuhan dan keinginan konsumen, maka kepuasan pelanggan akan meningkat dan perusahaan dapat lebih cepat dan efektif dalam mengembangkan produk yang sesuai kebutuhan pelanggan. Orientasi pasar juga bisa membantu perusahaan agar lebih mudah dalam merespon tindakan pesaing, strategi pesaing dan mengembangkan strategi yang lebih efektif. Produsen yang memiliki pemahaman mengenai orientasi pasar juga dapat mempermudah perusahaan dalam berbagi informasi antar fungsi atau bagian sehingga dapat merumuskan strategi bersama dengan tim dan meningkatkan

kemampuan mengembangkan produk untuk mengikuti perkembangan pasar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Nurcholis (2020) yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap *agility*.

2. Pengaruh *Business Model Innovation* Terhadap *Business Agility*

Hasil pengujian variabel *Business Model Innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*. Hasil temuan ini memiliki makna apabila *business model innovation* semakin tinggi maka *business agility* juga semakin meningkat. Hal ini dikarenakan para pemilik UMKM ritel fashion di Semarang menyadari bahwa *business model innovation* ini akan membuat perusahaan fokus pada peningkatan kualitas produk untuk menciptakan produk yang lebih inovatif dan berkualitas. Pengembangan produk berkualitas dapat membantu meningkatkan reputasi merek dan kepuasan pelanggan, selain itu dengan *business model innovation*, juga akan mendorong produsen dalam penggunaan teknologi terbaru saat proses produksi, sehingga dengan penggunaan teknologi ini produsen dapat meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan ketepatan dalam menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan, sehingga dapat meningkatkan *business agility* secara keseluruhan.

Dengan pemahaman *business model innovation*, produsen dapat mengembangkan strategi promosi yang lebih inovatif dan efektif. Seperti halnya dalam pemanfaatan media sosial atau kerjasama dengan influencer. Dengan promosi yang efektif, produsen dapat lebih cepat menjangkau

pasar yang lebih luas dan merespons perubahan tren atau preferensi konsumen, sehingga dapat meningkatkan *business agility*. *Business model innovation* juga dapat membantu produsen untuk menerapkan strategi inovasi yang lebih berani dan berorientasi ke depan, yang mencakup pengembangan produk baru, diversifikasi penawaran produk, atau eksplorasi pasar baru. Dengan strategi inovasi yang kuat, produsen dapat menciptakan diferensiasi yang signifikan di pasar, merespons perubahan permintaan atau preferensi pelanggan dengan lebih cepat, dan mempertahankan posisi kompetitif yang kuat. Dengan demikian, *business model innovation* dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan *business agility*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Waty et al (2021) dan Dinda Riri Saraswati et al (2022) menyatakan *business model innovation* mempengaruhi *business agility* dengan hubungan positif dan signifikan.

3. Pengaruh *Business Model Innovation* Terhadap Kinerja Pemasaran

Dari hasil uji variabel *Business Model Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini memiliki makna apabila *business model innovation* semakin tinggi kinerja pemasaran juga akan meningkat. Hal ini dikarenakan produsen sudah optimal dalam melakukan inovasi bisnis seperti dalam memberikan produk dengan kualitas terbaik. Dengan memberikan kualitas produk yang memadai akan meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan,

sehingga dengan banyak pelanggan yang tertarik terhadap produk akan meningkatkan kinerja pemasaran. Kemudian dengan *business model innovation* juga produsen akan lebih mudah mengintegrasikan teknologi terbaru dalam produksi produk, dengan penggunaan teknologi terbaru dapat meningkatkan efisiensi operasional dan meningkatkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Business model innovation juga akan mempermudah perusahaan dalam meningkatkan promosi yang sesuai kebutuhan pelanggan, dengan promosi yang efektif dapat meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk, dengan *business model innovation* juga dapat mempermudah perusahaan dalam merumuskan strategi inovasi, strategi inovasi dapat meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Dengan demikian, produsen yang melakukan *business model innovation*, perusahaan dapat lebih mudah memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan kualitas produk, dan meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Dengan demikian, *business model innovation* dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pemasaran

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Octavio & Kurniawan (2022) dan Gatautis et al (2019) *business model innovation* dengan kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif dan signifikan.

4. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil uji variabel orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil temuan ini mempunyai makna apabila orientasi pasar semakin tinggi maka kinerja pemasaran juga semakin meningkat. Hal ini dikarenakan para pemilik UMKM retail fashion di Semarang menyadari bahwa usaha yang melakukan orientasi pasar seperti mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, memiliki kemampuan dalam mengumpulkan informasi untuk menghadapi tindakan dan strategi kompetitor, sehingga informasi yang terkumpul dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kompetitor, serta memprediksi tindakan yang akan dilakukan oleh kompetitor di masa mendatang. Dengan orientasi pasar, produsen juga dapat merumuskan strategi bersama dengan tim untuk mendiskusikan mengenai kekuatan pesaing dan memiliki kemampuan merumuskan strategi untuk pengembangan perusahaan agar dapat berpengaruh terhadap kinerja pemasarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Suprapti (2022) dan Nurcholis (2020) yang menyatakan orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

5. Pengaruh *Business Agility* Terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil uji variabel *business agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil temuan ini memiliki makna apabila *business agility* semakin tinggi maka kinerja pemasaran juga semakin meningkat. Hal ini dikarenakan para pemilik UMKM retail fashion di Semarang menyadari untuk meningkatkan kinerja pemasaran

maka perusahaan harus mampu menyesuaikan terhadap situasi perubahan lingkungan bisnis, dengan *business agility* produsen dapat cepat tanggap dalam mengidentifikasi perubahan pasar atau peluang baru, produsen dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan tren, permintaan pelanggan, atau kondisi pasar yang baru. Sehingga dapat digunakan untuk menyesuaikan strategi pemasaran dengan lebih efektif dan meningkatkan kinerja pemasaran, selain itu, mampu mengelola dan penggunaan sumber daya secara efektif, menjalin hubungan kerja sama yang kuat dengan mitra bisnis seperti pemasok, distributor, atau influencer, dengan kolaborasi yang kuat ini dapat memberikan akses ke sumber daya, pengetahuan industri, atau jaringan yang dapat mendukung upaya pemasaran. Dengan memiliki mitra bisnis, dapat memperkuat strategi pemasaran dan meningkatkan kinerja pemasaran. Sehingga *business agility* dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan, mengumpulkan informasi, dan mengembangkan produk sesuai kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Suprapti (2022) dan Karini & Pertiwi (2023) *business agility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

6. Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran melalui *Business Agility*

Hasil penelitian didapati bahwa *Business Agility* dapat memediasi orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Hal ini dapat dijelaskan bahwa apabila produsen memiliki pemahaman yang baik mengenai orientasi yang fokus terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dibarengi dengan ketrampilan, dan sumber daya untuk kebutuhan bisnis terkait dengan pasar, maka dapat memenuhi harapan konsumen dengan maksimal. Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja pemasaran dapat meningkat apabila didukung dengan orientasi pasar serta *business agility*.

Orientasi pasar yang kuat memungkinkan produsen untuk memahami secara mendalam kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan. Dengan memahami pasar dengan baik, produsen dapat merancang strategi pemasaran yang lebih tepat juga efektif. Orientasi pasar yang kuat juga akan membuat produsen lebih responsif terhadap perubahan pasar yang cepat. Produsen dapat dengan cepat menanggapi perubahan tren, permintaan pelanggan, atau situasi pasar yang baru dengan menyesuaikan strategi pemasaran mereka secara langsung. Dengan adanya orientasi pasar yang diperantarai oleh *business agility* yang kuat, produsen dapat mencapai kinerja pemasaran yang lebih baik secara keseluruhan sehingga dapat menjangkau pasar yang lebih luas, mempertahankan dan menarik pelanggan baru, serta merespons kebutuhan dan preferensi pelanggan dengan lebih efektif. orientasi pasar yang kuat dapat mempengaruhi kinerja pemasaran melalui *business agility* dengan membantu produsen untuk memahami pasar dengan lebih baik, merespons

perubahan pasar dengan lebih cepat, dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis agar mencapai hasil pemasaran yang lebih baik.

b. *Business Model Innovation* terhadap Kinerja Pemasaran melalui *Business Agility*

Hasil penelitian didapati bahwa *Business Agility* dapat memediasi *Business Model Innovation* terhadap Kinerja Pemasaran. Hal ini dapat dijelaskan bahwa apabila produsen memiliki kemampuan kreatif dan inovatif dibarengi dengan ketrampilan dan sumber daya untuk kebutuhan bisnis terkait dengan pasar, maka dapat memenuhi harapan konsumen dengan maksimal. Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja pemasaran dapat meningkat apabila didukung dengan *business model innovation* serta *business agility*.

Kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui kombinasi antara kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan (*business agility*) serta kemampuan perusahaan dalam mengembangkan model bisnis yang inovatif dan efektif (*business model innovation*). *Business agility* adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Termasuk kemampuan perusahaan untuk menjawab perubahan preferensi pelanggan, tindakan pesaing, dan perkembangan teknologi. *Business model innovation* adalah pengembangan model bisnis yang baru atau diperbaiki

yang dapat membantu perusahaan untuk lebih baik memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengalahkan pesaing. Ini dapat termasuk pengembangan produk atau jasa yang baru, strategi harga yang baru, atau distribusi yang baru. Ketika perusahaan menggabungkan *business agility* dengan *business model innovation*, maka dapat menciptakan kombinasi yang kuat yang dapat membantu meningkatkan kinerja pemasaran. *Business agility* memungkinkan perusahaan untuk cepat menjawab perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, sementara *business model innovation* memberikan perusahaan dengan alat dan strategi yang diperlukan untuk mengalahkan pesaing dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Kesimpulannya, kombinasi antara *business agility* dan *business model innovation* dapat membantu meningkatkan kinerja pemasaran dengan memberikan perusahaan kemampuan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan pasar, menanggapi pesaing dan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan disimpulkan sebagai berikut:

1. Orientasi pasar terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*. Artinya orientasi pasar yang tinggi mempunyai pengaruh yang besar terhadap *business agility*. Artinya peningkatan *business agility* dapat dibangun dengan indikator orientasi pasar antara lain memahami kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan, menyikapi tindakan pesaing, menyikapi strategi pesaing, berbagi informasi antar fungsi, merumuskan strategi bersama sehingga orientasi pasar dapat meningkatkan *business agility*.
2. *Business Model Innovation* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*. Artinya *Business Model Innovation* yang tinggi berpengaruh besar terhadap *business agility*. Artinya peningkatan *business agility* dapat dibangun oleh indikator – indikator *Business Model Innovation* meliputi *Product qualit*, *New technological usage*, *Promotion*, *Strategy Innovation* sehingga *Business Model Innovation* mampu meningkatkan *business agility*.
3. *Business Model Innovation* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Artinya *Business Model Innovation* yang tinggi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja

- pemasaran. Artinya peningkatan kinerja pemasaran dapat dibangun oleh indikator – indikator *business model innovation* meliputi *product qualit, new technological usage, promotion, strategy innovation* sehingga *business model innovation* mampu meningkatkan kinerja pemasaran.
4. Orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Artinya tingkat orientasi pasar yang tinggi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pemasaran. Artinya peningkatan kinerja pemasaran dapat dibangun oleh indikator – indikator orientasi pasar meliputi memahami kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan, merespon tindakan pesaing, merespon strategi pesaing, berbagi informasi antar fungsi atau bagian, merumuskan strategi bersama sehingga orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja pemasaran.
 5. *Business agility* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Artinya *business agility* yang tinggi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pemasaran. Artinya peningkatan kinerja pemasaran dapat dibangun oleh indikator – indikator *business agility* meliputi *strategic sensitivity, immediate identification of changes, resource fluidity, flourishing network due to strong partners* sehingga *business agility* mampu meningkatkan kinerja pemasaran.
 6. Berdasarkan uji sobel diketahui variabel *business agility* adalah

variabel intervening yang memediasi hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

7. Berdasarkan uji sobel diketahui variabel *business agility* merupakan variabel intervening yang memediasi hubungan *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran.

5.2. Implikasi Manajerial

1. Untuk meningkatkan kinerja pemasaran maka UMKM ritel fashion perlu meningkatkan orientasi pasar yang dapat dilakukan melalui strategi dalam merespon tindakan pesaing, hal ini dikarenakan produsen perlu memahami tindakan pesaing untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif. Dengan memantau dan merespons tindakan pesaing, UMKM ritel fashion dapat memperoleh wawasan tentang trend dan preferensi konsumen, menyesuaikan strategi harga dengan lebih efektif, merespon perubahan pasar dengan lebih cepat dan menyesuaikan strategi pemasaran dengan tepat.
2. Untuk meningkatkan kinerja pemasaran, produsen perlu mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya (teknologi, sdm, finansial) dengan fleksibel dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis dan kebutuhan pasar. Salah satunya dengan membangun jaringan kemitraan bisnis dengan pemasok, distributor, atau mitra bisnis lainnya yang memungkinkan pertukaran sumber daya (teknologi, sdm, bahkan finansial) dan kompetensi secara efisien. Dengan memiliki koneksi yang solid dalam industri, produsen

dapat memperoleh akses sumber daya (teknologi, SDM, finansial, dan lainnya), informasi pasar, dan peluang kolaborasi yang dapat membantu bisnis lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Selain itu memiliki mitra bisnis, UMKM dapat mempercepat proses pengembangan produk baru, meningkatkan efisiensi produksi, dan merespon perubahan pasar lebih cepat dan lebih tepat.

3. Untuk meningkatkan kinerja pemasaran, produsen diharapkan dapat melakukan strategi inovasi, diantaranya dengan pemanfaatan teknologi media sosial (Instagram, whatsapp business, Tik tok, dan lainnya) untuk mendistribusikan konten pemasaran secara digital yang kreatif agar lebih banyak dijangkau masyarakat. Dan mengoptimalkan saluran distribusi dengan e-commerce (shopee, Tokopedia, Lazada, dan lainnya) untuk secara langsung menjual produk kepada pelanggan dengan internet agar mencapai pelanggan potensial di berbagai segmen pasar dan meningkatkan keterjangkauan produk. Dan melakukan strategi inovasi lainnya misalnya bermitra dengan influencer terkenal yang mempromosikan produk fashion atau berkolaborasi dengan merek terkenal lainnya untuk menciptakan kolaborasi inovatif agar membantu memperluas jangkauan pasar dan menarik perhatian pelanggan baru.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Metode pengumpulan data yang digunakan hanya berupa angket saja, sehingga datanya subjektif, dan akan menjadi lebih baik apabila ditambahkan metode wawancara agar data yang didapatkan lebih lengkap dan objektivitasnya lebih tinggi.
2. Penggunaan 3 variabel (orientasi pasar, inovasi model bisnis, ketangkasan bisnis) saja yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran, sehingga perlu ditambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel kinerja pemasaran.
3. Responden penelitian ini hanya mencakup UMKM ritel fashion di kota Semarang yang hanya berjumlah 62 responden.

5.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang

1. Penelitian mendatang, peneliti dapat menggunakan model penelitian ini dengan penambahan variabel lain seperti keunggulan bersaing, promosi, dan lain-lain
2. Penelitian mendatang dapat memperbaiki keterbatasan penelitian ini dengan menambah jumlah sampel agar dapat mendapatkan hasil yang lebih maksimal.
3. Penelitian mendatang dapat meneliti objek yang berbeda dari penelitian ini. Misalnya pada UMKM industri batik, UMKM industri kuliner dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, E. K., Nurlaily, F., & Asmoro, P. S. (2021). Pengaruh *Opportunity Recognition* Dan Inovasi Model Bisnis Pada Kinerja Bisnis Industri Modest Fashion. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(3), 805–814.
- Allahar, H. (2019). *A Management Innovation Approach To Project Planning. Technology Innovation Management Review*, 9(6), 4–14. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1245>
- Dinda Riri Saraswati, Pristiyono, P., & Harahap, A. (2022). *The Effect Of Business Model Innovation And Entrepreneurship Orientation On Msmess Performance Through Business Agility Moderated Financial Literature. Quantitative Economics And Management Studies*, 3(4), 498–507. <https://doi.org/10.35877/454ri.Qems973>
- Feliks Arfid Guampe, D. (2023). *Kewirausahaan*. Bandung: Cv. Media Sains Indonesia.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivriate Dengan Program Spss*. Semarang: Badan Penerbit - Undip.
- Gatautis, R., Vaiciukynaite, E., & Tarute, A. (2019). *Impact Of Business Model Innovations On SME's Innovativeness And Performance. Baltic Journal Of Management*, 14(4), 521–539. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2018-0035>
- Harini, S., Silaningsih, E., & Putri, M. E. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar, Kreativitas Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran UMKM. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.33603/Jibm.V6i1.6040>
- Johannes, A. C. Erta. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Wisata Alam. *Jurnal Digest Marketing Vol.3 No.2*.
- Karini, N. F. H., & Pertiwi, I. F. (2023). Pengaruh Business Agility, Kompetensi Sdm Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Umkm Dengan Legalitas Usaha Sebagai Variabel Moderating (Studi Umkm Di Jawa Tengah). *Quranomic: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(2), 163–173. <https://doi.org/10.37252/Jebi.V2i2.424>
- Kautsar, A. (2022). *Digital Marketing Dan Digital Finance Apakah Menjadi Faktor*

- Berkembangnya UMKM Di Surabaya? *Jurnal Ekonomika*, 10(1), 308–313.
- Kurniawan, G. (2019). Analisis Kinerja Pemasaran Produk Pt Artois Pharma. *Jurnal MEBIS (Manajemen Dan Bisnis)*, 4(2), 108–124. <https://doi.org/10.33005/Mebis.V4i2.61>
- Liantika, E. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar, Kualitas Produk Dan Harga Kompetitif Terhadap Kinerja Pemasaran Umkm Bidang Fashion Di Kota Pontianak. 6(9), 2093–2104.
- Mulyana, M., Nurhayati, T., & Putri, E. R. P. (2023). *Value Creation Agility On Business Performance: An Empirical Study In Retail Fashion Smes. Journal Of Creating Value*. <https://doi.org/10.1177/23949643231205839>
- Mulyana, M., Zakaria, Z., & Mahmood, R. (2021). *Designing Architectural Marketing Capabilities To Increase The Performance Of Small And Medium-Sized Enterprises. RAE Revista De Administracao De Empresas*, 61(4), 1–16. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210404>
- Nasito, M. (2022). Pengaruh Mediasi Inovasi Model Bisnis Terhadap Orientasi Kewirausahaan Dan Kinerja Pengembangan Produk Baru Pada Usaha Kecil Dan Menengah Di Kota Kendari. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(06), 46–57.
- Ningrum, S., Fitra, V. D., & Sanjaya, V. F. (2020). Pengaruh Inovasi Produk, Keunggulan Bersaing, Dan Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran. *Jurnal Mutiara Manajemen*. <https://doi.org/10.51544/Jmm.V5i2.1614>
- Novitasari, A. T. (2022). Kontribusi UMKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Era Digitalisasi Melalui Peran Pemerintah. *Journal Of Applied Business And Economic*, 9(2), 184–204.
- Nurcholis, L. (2020). *The Mediating Effect Of Agility At Relationship Between Market Orientation And Marketing Performance*. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 65–78. <https://doi.org/10.25105/Jmpj.V13i1.5835>
- Octavio, Y., & Kurniawan, F. X. (2022). Octavio Dan Tjakrawala: Pengaruh *Business Model Innovation*.IV(1), 386–396.
- Oktavinus, O., Zaid, S., & Yusuf, H. (2020). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran Pengolahan

- Rumput Laut Di Wakatobi. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 5(2), 211–227. <https://doi.org/10.22487/jimut.v5i2.153>
- Perluhan, Henrico Viktor, & Setiawan, A. H. (2020). Pengaruh Modal, Pengalaman Usaha, Strategi Promosi Dan Pendidikan Terhadap Keuntungan Pelaku UMKM Fashion Pada *Marketplace Online* Di Kota Semarang. *Diponegoro Journal Of Economics*, 9(3), 38–49.
- Permatasari, C. D., & Prabawani, B. (2020). Analisis Program Kemitraan Csr Pt. Telekomunikasi Indonesia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Umkm. *Ilmu Administrasi Bisnis*, X(3), 1285–1291.
- Prabawati. (2019). Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Dengan Variabel Intervening Keunggulan Bersaing Pada Umkm Kecamatan Kaliwates. *Progress In Retinal And Eye Research*, 561(3), S2–S3.
- Pramudiati, N., Putri, A. Z., & Basri, A. I. (2019). Penerapan SAK ETAP, Kinerja Usaha, Dan Keberlanjutan UMKM Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Akuntansi Dewantara*, <https://doi.org/10.26460/ad.v3i2.5190>.
- Rohmaniyah, A., & Nurhayati, T. (2017). Peningkatan Kreativitas Pemasaran Dan Kualitas Networking Berbasis Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 149. <https://doi.org/10.30659/ekobis.18.2.149-163>.
- Sudarnice, S., & Sudarman, L. (2022). Pengembangan *Business Model Innovation* (Bmi) Pada Ukm Di Kabupaten Kolaka Dengan Pendekatan Konfigurasi. *Journal Of Global Business And Management Review*, 4(1), 81. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v4i1.6491>.
- Suprapti, S. (2022). *Improving Marketing Performance Through Business Agility And Market Orientation In Micro , Small , And Medium Enterprises In Semarang City*. *Arthatama Journal Of Business Management And Accounting*, 6(1), 26–43.
- Sutapa, S., Mulyana, M., & Wasitowati, W. (2017). *The Role Of Market Orientation, Creativity And Innovation In Creating Competitive Advantages And Creative Industry Performance*. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(2), 152–

166. <https://doi.org/10.15294/jdm.v1i1.12756>
- Shakeel, J. M. (2020). Anatomi Model Bisnis Berkelanjutan Produksi Bersih. *Journal Of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Alfabeta, Cv.
- Waty, E., So, I. G., Indrajit, R. E., & Abdinagoro, S. B. (2021). *The Effect Of Business Ecosystem And Government Regulation Toward Business Agility: The Role Mediating Of Business Model Innovation In Smes. Proceeding Of The International Conference On Family Business And Entrepreneurship*, 2(1), 410–420. <https://doi.org/10.33021/icfbc.v2i1.3580>
- Waty, E., So, I. G., Indrajit, R. E., & Abdinagoro, S. B. (2022). *Networking Capabilities And Digital Adoption Of Business Agility: The Mediating Role Of Business Model Innovation. International Journal Of Ebusiness And Government Studies*, <https://doi.org/10.34109/ijepeg.202214131>
- Wibowo, F., Khasanah, A. U., & Putra, F. I. F. S. (2022). Analisis Dampak Kehadiran Pasar Modern Terhadap Kinerja Pemasaran Pasar Tradisional Berbasis Perspektif Pedagang Dan Konsumen Di Kabupaten Wonogiri. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 53–65. <https://doi.org/10.23917/benefit.v7i1.16057>
- Wicaksono, D. C. (2019). Perumusan Inovasi Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Navigator Pada Sepatuh Bersih Malang. 1–12. <http://repository.ub.ac.id/eprint/170293>
- Yanuar, N. D., & Harti, H. (2020). Pengaruh Inovasi Produk Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Penjualan Pada Home Industri Olahan Ikan Di Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 14(2), 51–60. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.14.2.51>.
- Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2023). *Business Agility And Competitive Advantage Of Smes In Makassar City, Indonesia. Sustainability (Switzerland)*, <https://doi.org/10.3390/su15010627>