

**PENINGKATAN *BUSINESS PERFORMANCE*
MELALUI *MASLAHAH RELATIONSHIP MARKETING***

DISERTASI



Oleh:

**W A H Y U D I
NIM: 10402200023**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI

PENINGKATAN *BUSINESS PERFORMANCE* MELALUI *MASLAHAH RELATIONSHIP MARKETING*

Disusun oleh

WAHYUDI

NIM : 10402300022

Semarang, Agustus 2025

Telah disetujui untuk dilaksanakan Ujian Tertutup oleh :

Ketua Program Pasca Sarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor

Prof. Dr. Widodo, SE. M.Si

NIDN. 0608026502

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si

NIDN. 0605106702

Dr. Tri Wikaningrum, S.E, M.Si

NIDN. 0618107203

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengatasi ketidakkonsistenan temuan sebelumnya mengenai pengaruh *Entrepreneurial Orientation* (EO) terhadap kinerja bisnis dengan mengintegrasikan konsep *Maslahah Relationship Marketing* (MRM). EO diposisikan sebagai anteseden yang merefleksikan perilaku proaktif dan inovatif perusahaan dalam membangun keunggulan bersaing. MRM dikembangkan sebagai penguatan konsep *relationship marketing* konvensional melalui dimensi masalah, yaitu orientasi pada kemanfaatan komprehensif bagi seluruh pihak, baik secara ekonomi, etika, maupun keberlanjutan. Kerangka penelitian didasarkan pada *Resource-Advantage Theory* dan *Market-Based Assets* yang menekankan pentingnya kapabilitas relasional dalam memperkuat daya saing jangka panjang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap mitra pemasaran perusahaan pengolahan produk perkebunan. Variabel MRM diukur melalui lima dimensi: *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa EO berpengaruh positif terhadap MRM, dan selanjutnya MRM berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance* (kinerja bisnis) baik secara langsung maupun melalui loyalitas mitra. Dimensi *effective communication* dan *holistic competence* menjadi determinan utama dalam memperkuat hubungan jangka panjang.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi EO dan MRM memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas konsep pemasaran relasional serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif yang etis, berkelanjutan, dan berorientasi pada masalah.

Kata kunci : *Entrepreneurial Orientation*, *Maslahah Relationship Marketing*, *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, *Holistic Empathy*, *Business Performance*

Abstract

This study aims to address the inconsistency of previous findings regarding the effect of *Entrepreneurial Orientation* (EO) on business performance by integrating the concept of *Maslahah Relationship Marketing* (MRM). EO is positioned as an antecedent that reflects the proactive and innovative behavior of firms in building competitive advantage. MRM is developed as an enhancement of conventional relationship marketing by incorporating the dimension of *maslahah*, which emphasizes comprehensive benefits for all parties, not only in economic terms but also in ethical, social, and sustainability aspects. The research framework is grounded in *Resource-Advantage Theory* and *Market-Based Assets*, highlighting the importance of relational capabilities in strengthening long-term competitiveness.

This study adopts a quantitative approach using a survey of marketing partners from an agribusiness processing company. MRM variables are measured through five dimensions: *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, and *Holistic Empathy*. Data analysis is conducted using *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

The findings reveal that EO has a positive effect on MRM, and subsequently, MRM significantly enhances business performance, both directly and indirectly through partner loyalty. Among the MRM dimensions, *effective communication* and *holistic competence* are the most influential determinants in strengthening long-term business relationships.

This study concludes that the integration of EO and MRM contributes theoretically by extending the relationship marketing framework and practically by providing firms with an ethical, sustainable, and *maslahah*-oriented strategy to achieve competitive advantage.

Keywords: *Entrepreneurial Orientation, Maslahah Relationship Marketing, Rational Trust, Consistent Commitment, Effective Communication, Holistic Competence, Holistic Empathy, Business Performance*

INTISARI

A. Latar Belakang

Kinerja bisnis merupakan ukuran penting dalam menilai pencapaian organisasi sekaligus menentukan keberlanjutan usaha. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor strategis seperti pembelajaran organisasi, ketangkasan, dan perencanaan. Di antara faktor tersebut, *Entrepreneurial Orientation* (EO) menjadi perhatian utama karena perannya dalam mendorong inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko. Namun, temuan mengenai pengaruh EO terhadap kinerja masih menunjukkan ketidakkonsistenan.

Untuk menjembatani kesenjangan ini, penelitian memposisikan *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) sebagai variabel mediasi. MRM dikembangkan dari konsep *Relationship Marketing* konvensional dengan menambahkan dimensi masalah sebagai orientasi etika, kebermanfaatan, dan keberlanjutan. Konsep ini diharapkan mampu mengatasi kelemahan RM tradisional yang rentan terhadap konflik, oportunisme, dan kegagalan komunikasi, terutama di era digital.

Dengan mengintegrasikan EO, MRM, dan kinerja bisnis, penelitian ini tidak hanya menawarkan kontribusi teoretis dalam memperkaya *Resource Advantage Theory* dan *Market-Based Assets*, tetapi juga menghadirkan solusi praktis bagi PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 dalam meningkatkan pencapaian penjualan produk hilir.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap praktik *Maslahah Relationship Marketing* (MRM), serta bagaimana penerapan MRM tersebut berdampak pada peningkatan *Business Performance* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah.

C. Kajian Pustaka

1. RA Theory

Resources Advantage Theory (Hunt & Morgan, 1995) menjelaskan pencapaian keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang unik dan sulit ditiru, baik tangible maupun intangible, termasuk market-based assets (MBA) seperti pelanggan, reputasi, dan hubungan mitra (Srivastava et al., 2001). Teori ini menekankan dinamika pasar, inovasi, dan adaptasi dalam membangun keunggulan bersaing. Namun, R-A Theory dikritik karena orientasinya yang firm-centric dan kurang memperhatikan kebermanfaatan bagi mitra atau masyarakat, serta minimnya panduan etis sehingga berpotensi mendorong praktik oportunistik (Grimmer et al., 2015; Wilkinson & Young, 2012). Konsep

MBA juga dianggap sering bersifat finansial-sentris dan jangka pendek. Dalam penelitian ini, fokus diarahkan pada *Network Assets* sebagai bagian dari MBA, yakni aset relasional hasil hubungan dengan pelanggan, mitra strategis, distributor, dan pemerintah, yang menjadi landasan berkembangnya *Relationship Marketing* sebagai strategi pengelolaan relasi jangka panjang (Sheth & Parvatiyar, 1995).

2. Relationship Marketing

Relationship Marketing (RM) pertama kali diperkenalkan oleh Berry (1983) dalam konteks jasa sebagai strategi membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan. RM menekankan keseimbangan aspek emosional dan rasional dalam interaksi bisnis untuk menciptakan hubungan yang solid, langgeng, serta berorientasi pada keberlanjutan. Praktik RM terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemasaran, memperluas pasar, meningkatkan kualitas dan inovasi produk, serta memperkuat daya saing perusahaan (Rhouma & Zaccour, 2018). Penelitian ini memilih fokus pada lima dimensi *Relationship Marketing* (RM), yaitu *Trust* (kepercayaan), *Commitment* (komitmen), *Communication* (komunikasi), *Competence* (kompetensi), dan *Empathy* (empati). Kelima dimensi tersebut dipilih karena dianggap fondasi utama yang membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan mitra. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk lebih terfokus, empiris, dan praktis, tanpa kehilangan relevansi ilmiah. Dengan demikian, lima dimensi yang dipilih cukup representatif untuk mengeksplorasi mekanisme terbentuknya hubungan jangka panjang yang efektif dan berkelanjutan.

3. Masalah

Konsep kinerja berkelanjutan dalam Islam ditegaskan dalam Q.S. Al-Hasyr ayat 18 yang memerintahkan manusia untuk bertakwa, melakukan introspeksi, dan memperbaiki amal demi masa depan yang lebih baik. Prinsip ini sejalan dengan konsep *maslahah*, yaitu upaya meraih kemanfaatan dan menolak kemudaratan melalui pemeliharaan lima aspek pokok syariah: agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta (Al-Ghazali, Al-Buthi, Syathibi). Masalah mencakup segala sesuatu yang memberi manfaat dan mencegah kerusakan, baik jasmani maupun rohani, demi tercapainya kebahagiaan dunia dan akhirat. Dalam penelitian ini, masalah dipahami melalui empat dimensi utama ***rational, consistence, effective, dan holistic*** yang dinilai relevan, mudah diukur, dan selaras dengan praktik bisnis serta integrasi *Relationship Marketing*, sehingga dapat memperkuat kerangka konseptual dan analisis penelitian

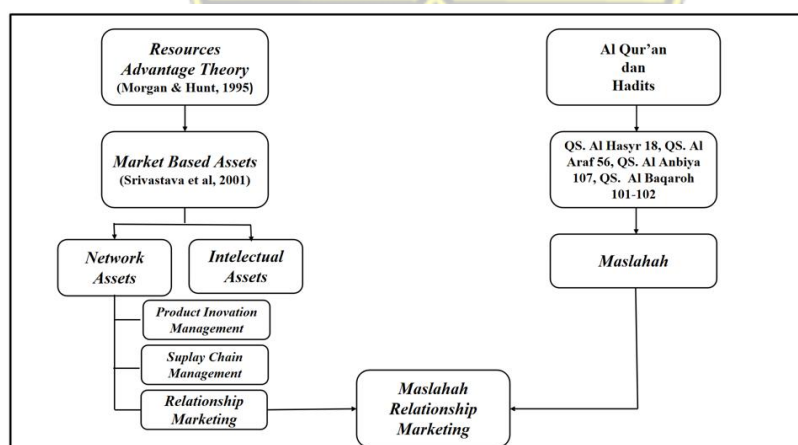
4. Business Performance

Business Performance merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi yang mencerminkan kemampuannya memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dan menjaga kelangsungan hidup melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien (Vij & Farooq, 2015; Ibrahim, 2021). Kinerja ini dipandang sebagai ukuran hasil aktivitas bisnis yang memberikan manfaat langsung bagi organisasi (Kristinae et al., 2019) dan menjadi inti dari seluruh proses yang menentukan keberadaan serta keberhasilan organisasi (Saula et al., 2022). Penelitian ini menetapkan lima dimensi utama *Business Performance*: penjualan, Tingkat keuntungan, Peningkatan aset, Pangsa pasar. Kelima dimensi ini dipilih karena saling melengkapi dan secara kolektif memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja organisasi.

5. Entrepreneurial Orientation

Entrepreneurial Orientation (EO) adalah serangkaian perilaku strategis organisasi yang mencakup inovasi, proaktivitas, pengambilan risiko, otonomi, dan agresivitas kompetitif (Al Mamun & Fazal, 2018; Putnins, 2016). EO mencerminkan cara perusahaan mengidentifikasi peluang, berinovasi, serta mengambil keputusan kewirausahaan untuk menghadapi persaingan dan menciptakan keunggulan (Ferreira et al., 2021; Campos, 2018; Caseiro & Coelho, 2016). Dalam penelitian ini, fokus EO hanya pada *proactive behavior* dan *innovativeness*, dengan mengecualikan dimensi pengambilan risiko. Pertimbangan ini didasarkan pada relevansi dan aplikasinya dalam konteks pemasaran produk hilir, yang dinilai lebih mendukung pembangunan serta keberlanjutan hubungan kemitraan bisnis.

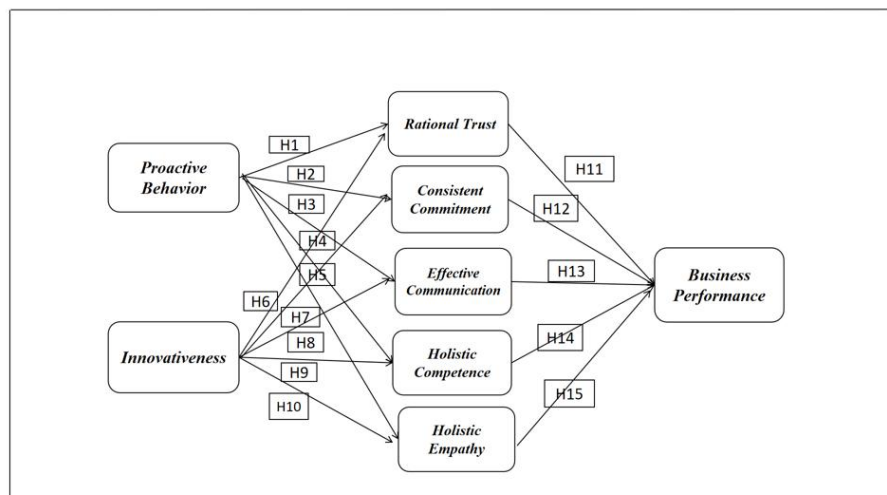
D. Grand Theoretical Model (Model Teoritikal Dasar)



Penelitian ini didasarkan pada *Resource-Advantage Theory* (Hunt & Morgan, 1995), yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari sumber daya internal, tetapi juga dari kemampuan menyesuaikan strategi dengan dinamika pasar. Konsep ini diperkuat oleh *Market-Based Assets* (Srivastava et al., 2001), khususnya *network assets* melalui Relationship Marketing sebagai strategi membangun hubungan saling menguntungkan dengan mitra.

Prinsip masalah, yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits, menekankan tercapainya kemanfaatan bersama, kepercayaan, dan komitmen jangka panjang. Integrasi *masalah* dengan *Relationship Marketing* melahirkan konsep *Maslahah Relationship Marketing* (MRM), yaitu pendekatan strategis yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga menekankan nilai etis, keberlanjutan, dan kesejahteraan bersama untuk mendukung peningkatan kinerja bisnis secara berkelanjutan.

E. Model Empirik Penelitian



- H1 : Proactive Behavior berpengaruh positif terhadap Rational Trust
- H2 : Proactive Behavior berpengaruh positif terhadap Consistent Commitment
- H3 : Proactive Behavior berpengaruh positif terhadap Effective Communication
- H4 : Proactiveness berpengaruh positif terhadap Holistic Competence
- H5 : Proactive Behavior berpengaruh positif terhadap Holistic Empathy
- H6 : Innovativeness berpengaruh positif terhadap Rational Trust
- H7 : Innovativeness berpengaruh terhadap Consistent Commitment
- H8 : Innovativeness berpengaruh positif terhadap effective communication
- H9 : Innovativeness berpengaruh positif terhadap Holistic Competence.
- H10 : Innovativeness berpengaruh positif terhadap Holistic Empathy
- H11 : Semakin meningkat Rational Trust semakin meningkat Business Performance
- H12 : Semakin meningkat Consistence Commitment semakin meningkat Business Performance
- H13 : Semakin meningkat Effective Communication semakin meningkat Business Performance

H14 : Semakin meningkat Holistic Competence semakin meningkat Business Performance

H15 : Semakin meningkat Holistic Empathy semakin meningkat Business Performance

F. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan explanatory research dengan pendekatan kausalitas, bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel. Variabel yang diteliti meliputi Entrepreneurial Orientation (EO) → Proactive behavior & Innovativeness, Masalah Relationship Marketing (MRM) dan Business Performance. Untuk variabel MRM, pengujian dilakukan secara kualitatif (FGD dengan ahli marketing & tasawuf) dan kuantitatif (EFA, CFA, dan uji reliabilitas Cronbach α). Variabel lainnya diukur berdasarkan instrumen penelitian terdahulu. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PTPN 1 Regional 3 Jawa Tengah. Sampel ditentukan dengan purposive sampling: pimpinan golongan III–IV, masa kerja >3 tahun, membawahi karyawan pelaksana, dengan total 181 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terbuka & tertutup menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM-PLS) untuk menguji kekuatan hubungan langsung maupun melalui variabel mediasi.

G. Hasil Penelitian

1) . Bahwa sebagian besar responden berusia antara 45-50 tahun yaitu sebanyak 74 orang (40,9 %), sedangkan yang berusia kurang dari 45 tahun sebanyak 59 orang (32,6%), adapun usia di atas 50 tahun sebanyak 48 orang (26,5%). komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pimpinan berada dalam fase usia kerja yang dianggap matang secara psikologis dan profesional. Sebagian besar responden adalah laki-laki sebanyak 141 orang (77,9%), sedangkan responden perempuan berjumlah 40 orang (22,1%). Hasil ini menunjukkan bahwa SDM dalam penelitian ini didominasi oleh pria. Fenomena ini relevan untuk konteks PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah, di mana karakteristik SDM pria, seperti mobilitas atau keterlibatan dalam kegiatan operasional tertentu, dapat memengaruhi partisipasi dan efektivitas pelaksanaan tugas di perusahaan. Mayoritas responden memiliki masa kerja 20–30 tahun (117 orang; 64,6%), diikuti yang kurang dari 20 tahun (43 orang; 23,8%) dan lebih dari 30 tahun (30 orang; 11,6%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar SDM PTPN I merupakan tenaga kerja berpengalaman yang telah lama mengabdikan diri di perusahaan. Pengalaman tersebut kemungkinan besar mendukung pemahaman yang mendalam terhadap proses operasional dan budaya organisasi, memperkuat kontinuitas serta stabilitas perusahaan, dan memberikan potensi bagi karyawan senior untuk berperan sebagai mentor atau pelatih internal, sehingga turut meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Mayoritas karyawan PTPN I memiliki pendidikan tinggi (S1 dan S2), dengan 21% berpendidikan pascasarjana (S2). Tingkat pendidikan yang tinggi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki

SDM dengan kapasitas akademis yang kuat, yang mendukung kemampuan dalam merumuskan strategi berbasis ilmu pengetahuan, mengambil keputusan secara tepat, serta mendorong inovasi dan implementasi praktik manajemen modern di lingkungan perusahaan.

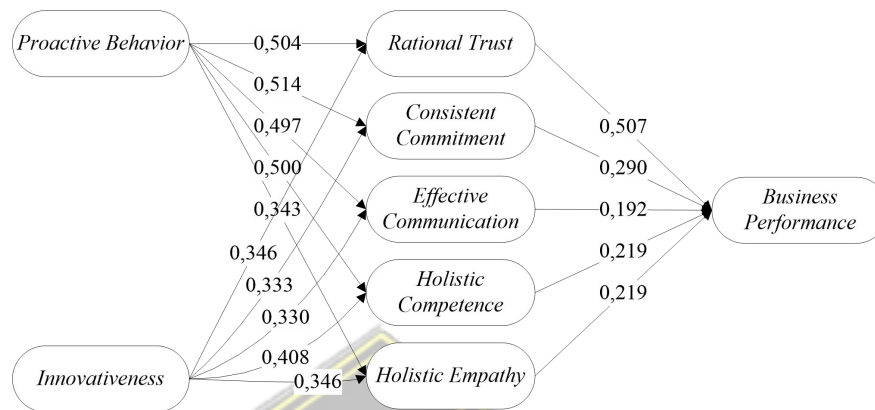
2) Uji *face validity* dalam penelitian ini dilakukan melalui 3 tahap, yaitu: 1). Tahap Pertama, di acara kolokium rekonstruksi nilai-nilai Islam pada penyusunan Disertasi yang dilakukan pada tanggal 25 sampai dengan 26 Pebruari 2023 di Bandungan Kabupaten Semarang. Pada acara tersebut diikuti pakar Ekonomi Islam, ahli fiqih, serta pakar metodologi penelitian. 2). Tahap Kedua, dilakukan pada acara *Doctoral Colloquium* dan Seminar Internasional di Universitas Negeri Jakarta pada tanggal 25 sampai dengan 28 Oktober 2023. Pada acara tersebut, diikuti oleh: pakar ekonomi Islam, pakar ekonomi dan ahli fiqih serta diikuti oleh semua peserta *Doctoral Colloquium* yaitu mahasiswa program doctor ilmu manajemen seluruh perguruan tinggi yang hadir saat itu. 3). Tahap ketiga dilaksanakan pada ujian prelium Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) FEB Unissula tanggal 22 Pebruari 2024. 4). Tahap keempat FGD dengan para Kepala Bagian dan General Manajer PTPN I Regional 3 Jawa Tengah pada tanggal 2 Juni 2025.

3) Hasil Uji Hipotesis PLS Berbasis SEM

	Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1	: <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap rational trust</i>	0,504	7,297	0,000	Diterima
H2	: <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap consistent commitment</i>	0,514	7,437	0,000	Diterima
H3	: <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap effective communication</i>	0,497	6,379	0,000	Diterima
H4	: <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap holistic competence</i>	0,500	6,907	0,000	Diterima
H5	: <i>Proaktive behavior berpengaruh positif terhadap holistic empathy</i>	0,343	4,288	0,000	Diterima
H6	: <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap rational trust</i>	0,346	4,747	0,000	Diterima

	Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H7	: <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap Consistent commitment</i>	0,333	4,122	0,000	Diterima
H8	: <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap effective communication</i>	0,330	4,614	0,000	Diterima
H9	: <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap holistic competence.</i>	0,408	4,644	0,000	Diterima
H10	: <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap holistic empathy</i>	0,346	4,747	0,000	Diterima
H11	: <i>Rational trust berpengaruh positif terhadap business performance .</i>	0,507	3,636	0,000	Diterima
H12	: <i>Consistent commitment berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,290	2,276	0,023	Diterima
H13	: <i>Effective Communication berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,192	2,422	0,015	Diterima
H14	: <i>Holistic competence berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,219	2,069	0,039	Diterima
H15	: <i>Holistic empathy berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,219	4,088	0,000	Diterima

4) Pengaruh langsung, tak langsung dan Total



Bahwa Jalur PB → RT → BP merupakan jalur paling kuat dalam meningkatkan kinerja bisnis. Sedangkan jalur I → EC → BP merupakan jalur yang paling lemah. Hasil ini menegaskan pentingnya orientasi kewirausahaan yang proaktif serta pembangunan kepercayaan rasional dalam kerangka Masalah Relationship Marketing sebagai strategi utama peningkatan kinerja bisnis.

H. Kesimpulan

1). Kesimpulan Rumusan Masalah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa entrepreneurial orientation, yang diukur melalui dimensi *Proactive Behavior* (PB) dan *Innovativeness* (I), terbukti berpengaruh terhadap seluruh dimensi MRM. PB memberikan pengaruh yang kuat pada hampir seluruh dimensi (RT, CC, EC, HC), kecuali pada HE yang hanya moderat. Sedangkan I cenderung berpengaruh moderat pada sebagian besar dimensi, dan hanya kuat pada HC. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh signifikan terhadap MRM, meskipun kekuatan pengaruhnya berbeda antara PB dan I.

Demikian juga hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi MRM secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan BP, namun tingkat pengaruhnya bervariasi. *Rational Trust* (RT) merupakan dimensi paling dominan dengan pengaruh kuat terhadap BP, sedangkan *Consistent Commitment* (CC), *Holistic Competence* (HC), dan *Holistic Empathy* (HE) memberikan pengaruh moderat, serta *Effective Communication* (EC) hanya memberikan pengaruh lemah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Masalah Relationship Marketing* berpengaruh terhadap *Business Performance* terutama melalui jalur *Rational Trust* ke *Business Performance* sebagai pengaruh terkuat.

2). Kesimpulan Hipotesis

Hasil penelitian menegaskan bahwa dimensi *Entrepreneurial Orientation* yakni *Proactive Behavior* dan *Innovativeness* mampu meningkatkan kualitas

hubungan bisnis melalui berbagai aspek *Maslahah Relationship Marketing* (*Rational Trust, Consistent Commitment, Effective Communication, Holistic Competence, dan Holistic Empathy*). Pada gilirannya, peningkatan kualitas hubungan ini secara langsung mendorong *Business Performance* yang lebih unggul dan berkelanjutan.

I. Implikasi dan Agenda Penelitian mendatang

1). Implikasi Teoritis

Aspek Teori yang Dikritisi	Kelemahan Utama	Kontribusi Masalah Relationship Marketing (MRM)
Resource-Advantage (RA) Theory	Terlalu <i>firm-centric</i> , kurang memperhatikan aspek etika dan kemaslahatan bersama	MRM menambahkan prinsip masalah (keadilan, transparansi, keberlanjutan) → bisnis tidak hanya profit-oriented tetapi juga memberi nilai sosial dan manfaat bersama
Hubungan Entrepreneurial Orientation (EO) – Business Performance (BP)	Hasil empiris sering inkonsisten (ada yang signifikan, ada yang tidak)	MRM berfungsi sebagai mekanisme strategis yang menyalurkan dampak proactive behavior & innovativeness EO agar berujung pada peningkatan kinerja bisnis
Relationship Marketing (RM) tradisional	Berisiko menghadapi oportunisme, ketergantungan, dan kegagalan komunikasi	MRM dengan dimensi Rational Trust, Consistent Commitment, Effective Communication, Holistic Competence, Holistic Empathy mampu menutup celah kelemahan tersebut dan memperluas relevansinya di era modern

2). Implikasi Manajerial

No	Fokus Implikasi	Ringkasan Utama
1	Proactive Behavior	Dorong perilaku proaktif melalui pelatihan: inisiatif, antisipasi pasar, dan tindakan cepat.
2	Inovasi Terarah	Arahkan inovasi pada penguatan kompetensi, keunggulan kompetitif, teknologi, dan efisiensi.
3	Rational Trust	Prioritas utama: bangun kepercayaan rasional lewat transparansi, kontrak jelas, standar kualitas, evaluasi bersama.

No Fokus Implikasi

Ringkasan Utama

- | | | |
|---|------------------------|--|
| 4 | Komitmen & Kompetensi | Perkuat komitmen konsisten dan kompetensi holistik melalui monitoring serta peningkatan SDM. |
| 5 | Reformulasi Komunikasi | Ubah strategi komunikasi agar interaktif, dua arah, dan sesuai kebutuhan mitra. |

J. Keterbatasan Penelitian

1) . Objek Terbatas

→ Hanya PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jateng → hasil belum tentu berlaku di sektor lain.

2). Desain Cross-Sectional

→ Data sekali waktu → belum bisa menangkap dinamika & sebab-akibat jangka panjang.

3). Variabel Terbatas

→ Hanya EO & MRM → belum mencakup faktor lain (budaya Islami, CSR berbasis masalah, faktor eksternal).

K. Agenda Penelitian Mendatang

1) . Perluasan Objek

→ Uji pada perusahaan dengan karakteristik kepemilikan berbeda → untuk generalisasi & peran ownership.

2) . Variabel Mediasi/Moderasi

→ Uji peran Customer Loyalty, Brand Trust (mediasi) & Market Turbulence, Digital Capability (moderasi).

3). Eksplorasi Dimensi Masalah

→ Kaji detail Dharuriyah, Hajiyyah, Tahsiniyah dalam konteks Relationship Marketing.

KATA PENGANTAR

Maha Suci Allah SWT yang dengan limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya telah mempertemukan penulis dengan para guru, pembimbing, dan orang-orang bijaksana yang memberikan ilmu, bimbingan, serta keteladanan yang jauh lebih bernilai daripada sekadar arahan dalam penyusunan disertasi ini. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.**, selaku Promotor I sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, saran, dan nasihat selama proses penelitian dan penulisan disertasi.
2. **Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si.**, selaku Promotor II, yang dengan tulus memberikan banyak masukan berharga dalam penyusunan disertasi ini.
3. **Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.**, selaku Promotor III sekaligus Kepala Program Studi Doktor Manajemen UNISSULA, yang telah menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan dalam menyelesaikan studi.
4. **Seluruh dosen dan staf administrasi Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) dan Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Pascasarjana UNISSULA Semarang**, atas dukungan, bantuan, serta pelayanan yang baik selama proses studi.

5. **Istri dan anak-anak tercinta** yang dengan doa, keikhlasan, serta pengorbanan waktu selalu memberikan semangat dan ketabahan kepada penulis.
6. Rekan-rekan mahasiswa **Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) angkatan VII dan Program Doktor Ilmu Manajemen UNISSULA**, atas kebersamaan, motivasi, empati, dan solidaritas dalam menempuh pendidikan doktoral.
7. **Manajemen PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah** beserta seluruh karyawan yang telah membantu kelancaran penelitian.
8. **Pimpinan STIE Semarang** yang telah memberikan izin dan kesempatan selama penulis menempuh studi hingga penyelesaian disertasi ini.
9. Rekan-rekan **dosen STIE Semarang** yang selalu memberikan dukungan dan dorongan dalam penyelesaian disertasi ini.

Akhirnya, penulis juga menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada semua pihak serta sahabat dan handai taulan yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian disertasi ini.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Semarang, 25 Agustus 2025

Penulis,

Wahyudi
NIM. 10402200023

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak.....	iii
Intisari.....	v
Kata Pengantar.....	xv
Daftar Isi.....	xvii
Daftar Tabel.....	xix
Daftar Gambar.....	xxi
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Research Gap.....	4
1.3. Bisnis Gap	7
1.4. Rumusan Masalah.....	8
1.5. Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 10
2.1. Resources Advantage Theory.....	11
2.2. Relationship Marketing.....	12
2.3. <i>Maslahah</i>	20
2.4. Business Performance.....	33
2.5. Entrepreneur Orientation.....	37
2.6. GTM/Model Teoritikal Dasar.....	43
2.7. Model Empirik Penelitian.....	49
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 84
3.1. Jenis Penelitian.....	84

3.2.	Pengukuran Variabel.....	85
3.3.	Populasi dan sampel	87
3.4.	Sumber Data.....	88
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	89
3.6	Teknik analisa data.....	90
3.7	Pengujian Hipotesis.....	99
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	105
4.1.	Deskripsi Umum Hasil Penelitian.....	106
4.2.	Deskripsi Variabel.....	109
4.3.	Hasil Analisis Data.....	123
4.4.	Pengujian Hipotesis dan Hasil Pembahasan.....	133
4.5.	Pengaruh langsung dan total.....	177
BAB V	KESIMPULAN.....	180
5.1.	Kesimpulan Rumusan Masalah.....	180
5.2.	Kesimpulan Hipotesis.....	182
BAB VI	IMPKIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG.	186
6.1.	Implikasi Teoritis.....	187
6.2.	Implikasi Manajerial.....	189
6.3.	Keterbatasan Penelitian.....	191
6.4.	Agenda Penelitian Mendatang.....	192
DAFTAR PUSTAKA.....		
DAFTAR LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Ikhtisar Research Gap.....	4
Tabel 1.2	Realisasi Penjualan Produk Hilir.....	7
Tabel 2.1	State of The Art Relationship Marketing.....	15
Tabel 2.2	State of The Art Masalah.....	26
Tabel 2.3	State of The Art Business Performance.....	35
Tabel 2.4	Integrasi Relationship Marketing dengan Masalah	49
Tabel 3.1	Pengukuran variabel.....	86
Tabel 3.2	Tabel populasi penelitian.....	88
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	106
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	107
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	108
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir.....	109
Tabel 4.5	Distribusi Jawaban Variabel Proactive Behavior.....	110
Tabel 4.6	Distribusi Jawaban Variabel Innovativeness.....	112
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Variabel Rational Trust.....	113
Tabel 4.8	Distribusi Jawaban Variabel Consistent Commitment.....	115
Tabel 4.9	Distribusi Jawaban Variabel Effective Communication.....	117
Tabel 4.10	Distribusi Jawaban Variabel Holistic Competence.....	118
Tabel 4.11	Distribusi Jawaban Variabel Holistic Empathy.....	120
Tabel 4.12	Distribusi Jawaban Variabel Business Performance.....	121
Tabel 4.13	Hasil Uji Outer Model Convergent Validity Bootstrapping.....	127

Tabel 4.14	Hasil Uji Outer Model Convergent Validity Fornell Lacker.....	129
Tabel 4.15	Hasil Uji Outer Model Internal Consistency Reliability.....	130
Tabel 4.16	Hasil Uji R-Square.....	131
Tabel 4.17	Hasil Uji f Square.....	132
Tabel 4.18	Hasil Uji Hipotesis PLS Berbasis SEM.....	134
Tabel 4.19	Ringkasan Pengaruh Langsung tidak langsung dan Total.....	177

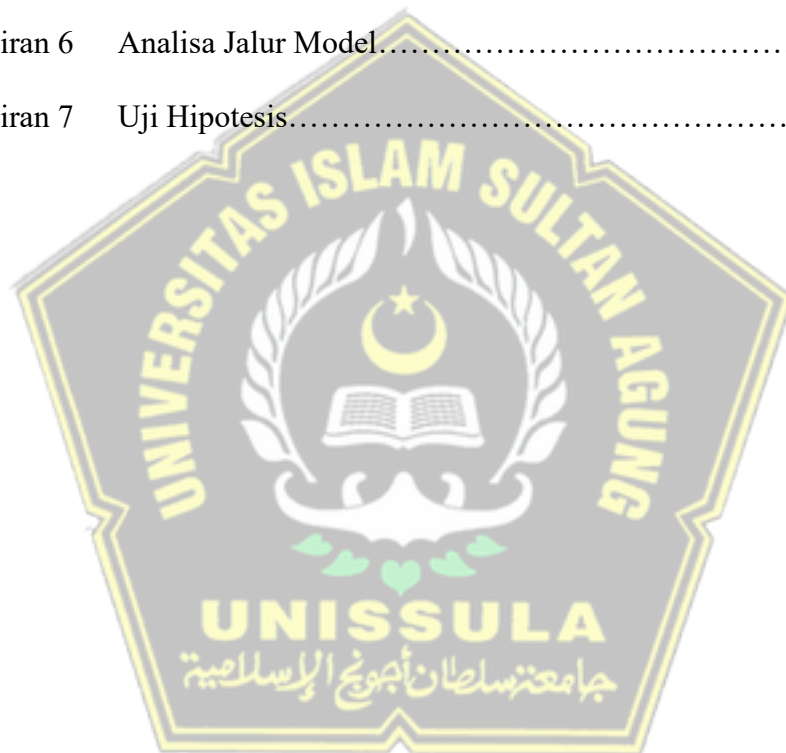


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Alur Konsep Bab I Pendahuluan.....	1
Gambar 2.1	Alur Kajian Pustaka.....	10
Gambar 2.2	Relationship Marketing dan Dimensional.....	20
Gambar 2.3	Maslahah dan Dimensional.....	28
Gambar 2.4	Business Performance dan Dimensional.....	36
Gambar 2.5	Entrepreuner Orientation dan Dimensional.....	39
Gambar 2.6	Integrasi Relationship Marketing dengan Maslahah.....	43
Gambar 2.7	Proposisi 1 Maslahah Relationship Marketing.....	45
Gambar 2.8	Proposisi 2 Entrepreneur Orientation.....	48
Gambar 2.9	Model Teoritikal Dasar.....	49
Gambar 2.10	Model Empirik Penelitian.....	83
Gambar 3.1	Alur Bab III Metode Penelitian.....	84
Gambar 3.2	Path Diagram Hipotesis Penelitian	102
Gambar 4.1	Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	105
Gambar 4.2	Pengaruh Langsung, Tak langsung dan Total Model Entrepreneur Orientation, Maslahah Relationship Marketing dan Business Performance.....	175
Gambar 5.1	Sistematika Kesimpulan.....	180
Gambar 6.1	Piktografis Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang...	186
Gambar 6.2	Piktografis Maslahah Relationship Marketing.....	189

DAFTAR LAMPIRAN

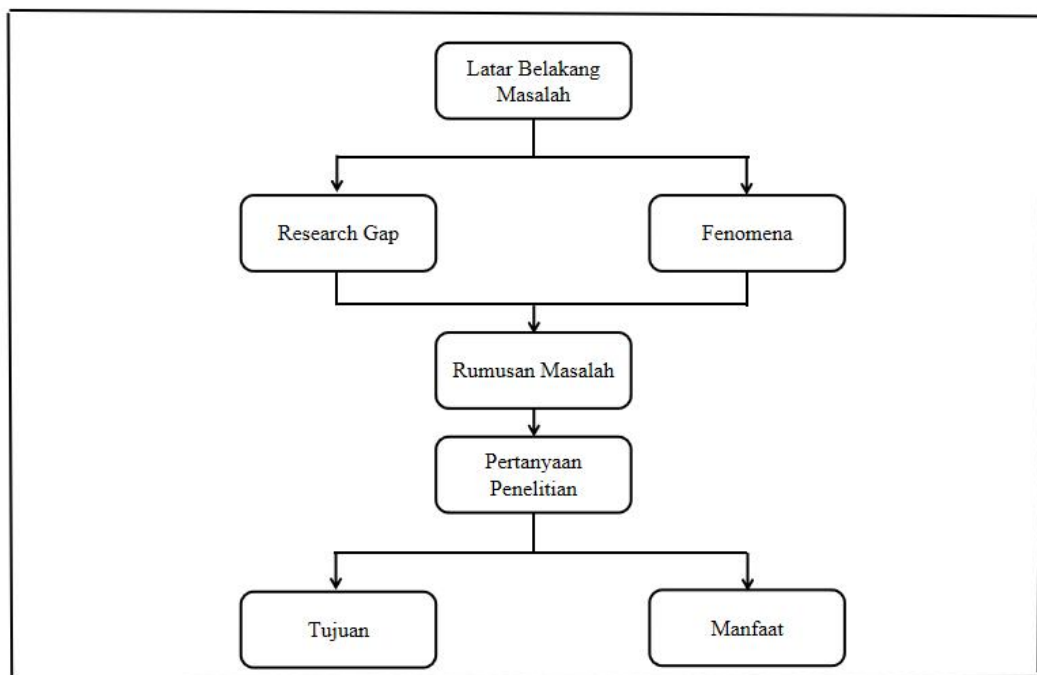
Lampiran 1	Daftar Pertanyaan.....	206
Lampiran 2	Uji Validitas.....	227
Lampiran 3	Uji Reliabilitas.....	228
Lampiran 4	Koefisien Determinasi (R-Square).....	229
Lampiran 5	Effect Size (f- Square).....	230
Lampiran 6	Analisa Jalur Model.....	231
Lampiran 7	Uji Hipotesis.....	232



BAB 1

PENDAHULUAN

Pendahuluan ini membahas permasalahan yang mencakup research gap dan business gap yang merupakan integrasi masalah penelitian. Perumusan masalah yang teridentifikasi dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Permasalahan dan pertanyaan penelitian menjadi alur menuju studi penelitian yaitu tujuan penelitian dan masalah penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti gambar 1.1



Gambar 1.1 Alur Bab Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen kinerja bisnis adalah bagian penting dalam meninjau keseluruhan bisnis dan menentukan bagaimana bisnis dapat mencapai tujuannya dengan lebih baik (Lima, 2020). Kinerja bisnis merupakan ukuran pencapaian yang dihasilkan oleh aktivitas bisnis dan menguntungkan bagi bisnis (Kristinae et al., 2019) yaitu sejauh mana suatu organisasi mampu memenuhi tuntutan pemangku kepentingan serta kebutuhan kelangsungan hidupnya sendiri (Vij dan Farooq, 2015) serta merupakan hasil atau keluaran nyata yang dibandingkan dengan output yang diharapkan (Obafemi, 2023).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja bisnis dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti pembelajaran organisasi (Rehman, 2023), ketangkasan belajar (Tripathi & Kalia, 2022), perencanaan strategis (George, 2019), serta pemanfaatan media sosial (Tajvidi & Karami, 2017). Di antara berbagai faktor tersebut *Entrepreneurial Orientation* (EO) menjadi salah satu determinan yang sering dikaji karena kemampuannya dalam mendorong inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko dalam menghadapi dinamika pasar (Schroeder et al., 2019; Messikh, 2022).

Entrepreneurial Orientation (EO) didefinisikan sebagai kecenderungan perusahaan untuk berinovasi, bersikap proaktif, dan berani mengambil risiko yang terukur dalam mengeksplorasi peluang pasar baru (Wang, 2020). Schumpeter (1911) memperkenalkan konsep *creative destruction*, yakni inovasi sebagai kekuatan penggerak perubahan ekonomi melalui penciptaan produk, proses, atau

pasar baru. Gartner (1989) menegaskan bahwa karakteristik kewirausahaan mencakup visi, kreativitas, ketekunan, dan kemampuan menghadapi tantangan (Ratten, 2023). Dimensi utama *Entrepreneurial Orientation* (EO) terdiri dari *Innovativeness*, *Proactive Behavior*, dan *Risk Taking* (Putnins, 2016; Rezaei & Ort, 2017; Zhao et al., 2009; Caseiro, 2018).

Untuk menjembatani gap tersebut, penelitian ini memposisikan *Relationship Marketing* (RM) sebagai variabel mediasi. *Relationship Marketing* (RM) merupakan strategi pemasaran yang fokus pada penciptaan, pemeliharaan, dan pengembangan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggan (Rosario & Casaca, 2023). Namun demikian, *Relationship Marketing* (RM), yang kerap menjadi pendekatan penghubung, juga tidak bebas dari kelemahan. Seiring waktu, hubungan bisnis dapat rusak akibat konflik, oportunisme, dan penyembunyian informasi (Abosaq, 2016). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, ketergantungan berlebihan pada mitra dapat menghambat inovasi strategis (Henry et al., 2021). Di era digital, kompleksitas komunikasi multikanal dan asimetri informasi membuat RM tradisional rentan gagal (Pauliina & Julkunen, 2022).

Dalam perspektif Islam, hubungan bisnis idealnya tidak hanya berorientasi profit semata tetapi juga pada nilai-nilai kebaikan dan kebermanfaatan (masalahah). Nilai *Maslahah* yaitu segala sesuatu yang membawa kebaikan dan menghindarkan kemudaratan baik di dunia maupun akhirat (Asy'ari, 2022; Syarjaya, 2009), dipandang relevan untuk memperkuat praktik RM. Oleh karena

itu penelitian ini mengembangkan konsep *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) sebagai intervensi nilai dalam hubungan bisnis untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan beretika.

Penelitian ini diharapkan dapat mengatasi ketidakkonsistenan temuan sebelumnya mengenai pengaruh *Entrepreneurial Orientation* (EO) terhadap kinerja bisnis dengan menghadirkan konsep *Maslahah Relationship Marketing* sebagai variabel mediasi. Dengan demikian penelitian ini tidak hanya bertujuan memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga menawarkan solusi terhadap permasalahan nyata yang dihadapi PT Perkebunan Nusantara I Regional 3, khususnya dalam upaya meningkatkan pencapaian target penjualan produk hilir. Secara lebih luas, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya *Resources Advantage Theory* dan *Market-Based Assets* dengan mengintegrasikan nilai-nilai etika dan keberlanjutan berbasis prinsip *maslahah* dalam konteks hubungan bisnis.

1.2. Research Gap

Berdasarkan kajian literatur, terdapat sejumlah kontroversi studi dan keterbatasan penelitian terkait hubungan *Entrepreneurial Orientation* (EO) dengan *Business Performance*, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Ikhtisar Research Gap

No.	Jenis Research Gap	Temuan
1).	Kontroversi studi	a). Penelitian Suder, 2023 terhadap 150 perusahaan percetakan kecil di Polandia menunjukkan bahwa <i>Entrepreneurial Orientation</i> berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Organizational Performance* baik dalam kondisi krisis maupun tidak.

b). Penelitian Khan, 2021 terhadap UKM di Pakistan menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* .

c). Studi analitik Soares (2019) pada database elektronik ABI/Inform Global (ProQuest), Jurnal Elektronik (EBSCO) Emerald Journals, JSTOR, ScienceDirect, Scopus dan Web of Science yaitu terhadap literatur yang diterbitkan dari tahun 1983 hingga 2014 menunjukkan hubungan positif antara *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* .

d). Penelitian Jeong et al (2018) terhadap anggota organisasi di 321 perusahaan industri Korea Selatan menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* dapat meningkatkan *Organizational Performance* secara positif, dari tahun 1983 hingga 2014.

e). Penelitian Rezaei & Ort (2017) terhadap 279 usaha kecil dan menengah (UKM) teknologi tinggi di Belanda menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* berhubungan signifikan dan positif.

g). Penelitian Nyibon et al (2021) terhadap industri peternakan di Swedia menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* berkontribusi negative

h). Penelitian Veidal & Flaten (2014) terhadap industri pertanian di Norwegia menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* berhubungan negative

- 2). Keterbatasan Penelitian
- a. Efek gabungan dari *Entrepreneurial Orientation* dengan *Networking* sangat jarang ditemukan dalam literatur (Buctowar, 2016).
 - b. Terbatasnya jumlah penelitian tentang moderator internal organisasi yaitu berbagai fungsi dalam Perusahaan yang lebih memperjelas hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* (Gimenez & Ventura, 2005; Wales et al, 2013).
 - c. Hanya sedikit penelitian yang dilakukan pada dimensi *Entrepreneurial Orientation* untuk menentukan kinerja usaha kecil khususnya di masa yang penuh tantangan dalam konteks dampak Covid-19 (Khan, 2021)

Sumber: Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2025

Dari tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan 1). bahwa penelitian Suder (2023), Khan, (2021), Soares (2019), Jeong et al (2018), Rezaei & Ort (2017) menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* berhubungan positif dan signifikan namun demikian penelitian Nyibon et al (2021), Veidal & Flaten (2014) menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* berhubungan negatif dan tidak signifikan. 2). Efek gabungan *Entrepreneurial Orientation* dengan *Networking* jarang ditemukan dalam literatur (Buctowar, 2016), 3). Terbatasnya penelitian tentang moderator internal organisasi yaitu berbagai fungsi dalam Perusahaan yang lebih memperjelas hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dengan *Organizational Performance* (Gimenez & Ventura, 2005; Wales et al, 2013). 4). Hanya sedikit penelitian yang dilakukan pada dimensi *Entrepreneurial*

Orientation untuk menentukan kinerja usaha kecil khususnya di masa yang penuh tantangan dalam konteks dampak Covid-19 (Khan, 2021).

1.3. Bisnis Gap

Studi ini mengambil objek pada PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah, khususnya produk hilir. Data penjualan selama 5 tahun terakhir menunjukkan bahwa target penjualan belum pernah tercapai sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2. Realisasi Penjualan Produk Hilir
Tahun 2020-2024**

TAHUN	PRODUK HILIR		
	RKAP	REALISASI	%
2020	5.736.119.228	3.383.016.773	58,98
2021	3.621.078.812	2.207.722.921	60,97
2022	7.978.850.000	3.770.213.946	47,25
2023	5.339.226.000	4.050.269.212	75,86
2024	6.056.225.000	4.055.255.000	66,96

Sumber : Data primer PTPN 1 Reg. 3 tahun 2025

Ketidakberhasilan mencapai target ini diindikasikan karena lemahnya penerapan EO dan strategi pemasaran berbasis hubungan yang kuat dan bermakna. Oleh karena itu konsep *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) sebagai novelty penelitian ini diharapkan menjadi solusi dalam meningkatkan kinerja bisnis melalui pendekatan hubungan jangka panjang yang berlandaskan nilai Islam

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *business gap* tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh *Entrepreneurial Orientation* (EO) terhadap praktik *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) pada PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah?
- 2) Bagaimana pengaruh *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) terhadap *Business Performance* pada PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *Entrepreneurial Orientation* (EO) terhadap praktik *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) di PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) terhadap *Business Performance* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut :

1). Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperkaya ilmu manajemen strategis dan pemasaran dengan mengintegrasikan nilai-nilai *masalah* ke dalam konsep *Entrepreneurial Orientation* dan *Relationship Marketing*. Kontribusi ini penting dalam pengembangan *Resources Advantage Theory* dan *Market-Based Assets* khususnya pada aspek *Network Assets* yang berlandaskan nilai moral dan keberlanjutan.

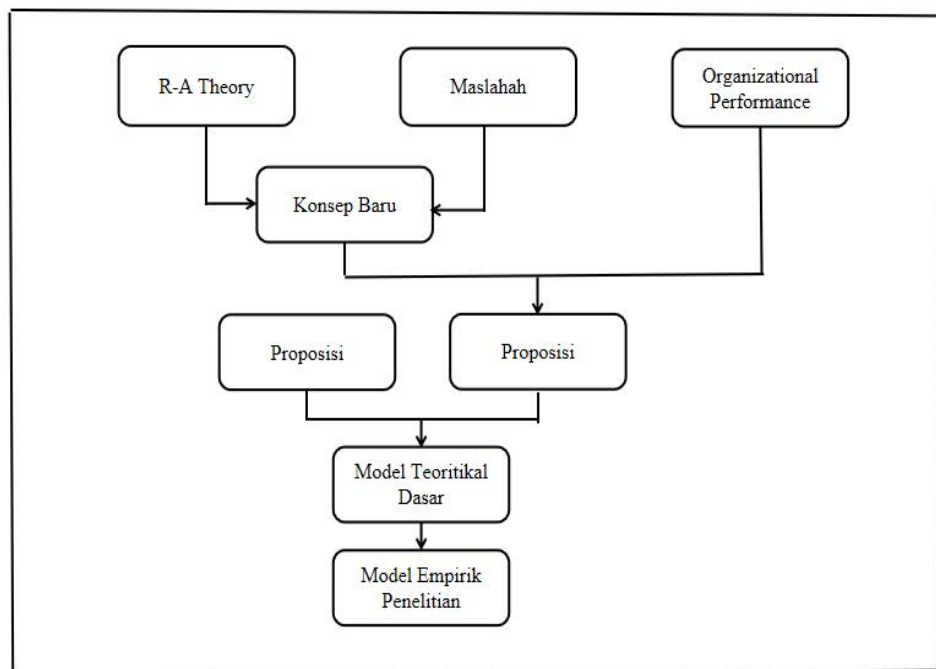
2). Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan panduan bagi PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah dan perusahaan sejenis dalam mengimplementasikan strategi kewirausahaan yang didukung oleh hubungan bisnis bermaslahah. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan efektivitas pemasaran, memperkuat hubungan mitra dan mendorong peningkatan kinerja bisnis secara berkelanjutan dan beretika.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini akan menguraikan dimensi-dimensi yang substantif dari *Relationship Marketing* agar menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antara konsep baru dengan konsep lainnya akan membentuk “Proposisi” lalu adanya pengaruh internal dan eksternal variabel menghasilkan “Model Teoretikal Dasar (Grand Theoretical Model). Kemudian berdasarkan *research gap* dan *business gap* “Model Empirik Penelitian” secara skematis alur kajian pustaka dapat di sajikan gambar 2.1



Gambar 2.1 : Alur Kajian Pustaka

2.1. *Resources Advantage Theory*

Resources Advantage Theory (R-A Theory) diperkenalkan oleh Hunt dan Morgan (1995) sebagai teori yang berfokus pada pencapaian keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya secara efektif. Teori ini menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan posisi bersaing di pasar dinamis dengan memanfaatkan sumber daya unik untuk menghasilkan kinerja superior (Hunt & Arnett, 2005). Berakar pada *Resource-Based Theory* (Barney, 1991), R-A Theory mengintegrasikan dinamika pasar, inovasi, dan adaptasi sebagai komponen penting dalam pembentukan keunggulan kompetitif.

Dalam konsep R-A Theory, keunggulan komparatif diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang lebih unggul dibandingkan pesaing, terutama karena adanya heterogenitas dan keterbatasan mobilitas sumber daya (Hunt & Morgan, 1996). Perusahaan yang mampu memanfaatkan aset *tangible* (fisik) dan *intangible* (merek, reputasi, pengetahuan, dan hubungan pelanggan) secara sinergis akan lebih unggul secara kompetitif (Hunt & Morgan, 2000; 2015). Fokus ini mengarah pada pemanfaatan *market-based assets* (MBA) seperti pelanggan, reputasi merek, dan hubungan mitra bisnis, yang memenuhi kriteria *valuable, rare, inimitable, non-substitutable* (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001).

Meskipun demikian ada beberapa kritik terhadap R-A Theory yaitu orientasinya yang cenderung *firm-centric*, menempatkan keuntungan perusahaan sebagai tujuan utama, sehingga berpotensi mengabaikan kebermanfaatan bagi

mitra, pelanggan, dan masyarakat luas (Grimmer et al., 2015; Wilkinson & Young, 2012). Teori ini juga belum menyediakan panduan etis yang jelas dalam pemanfaatan sumber daya, sehingga membuka peluang munculnya praktik oportunistik atau hubungan transaksional jangka pendek yang dapat merusak keberlanjutan kemitraan (Morgan & Hunt, 1994; Freeman, 2010; Boatright, 2013). Adapun kritik terhadap konsep MBA adalah bahwa meski relevan dengan prinsip R-A Theory, sering kali dipraktikkan dengan orientasi jangka pendek dan finansial-sentris. Hal ini mengakibatkan hubungan bisnis dipandang sekadar instrumen ekonomi, bukan kemitraan strategis yang memerlukan keseimbangan kepentingan dan keberlanjutan manfaat bersama (Srivastava et al., 2001).

Dalam penelitian ini, fokus ditujukan pada *Network Assets* sebagai bagian dari MBA, yang mencakup aset relasional hasil hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk pelanggan, mitra strategis, distributor, dan lembaga pemerintah (Sacuia & Dumitrub, 2014; Srivastava, 2001). Pentingnya aset ini menjadi landasan berkembangnya strategi *Relationship Marketing* (RM) yang menekankan pada pengelolaan relasi jangka panjang sebagai sumber daya strategis (Sheth & Parvatiyar, 1995).

2.2. Relationship Marketing

Relationship Marketing pertama kali diperkenalkan tahun 1983 oleh Berry dalam konteks organisasi jasa. didefinisikan sebagai strategi bisnis untuk menarik, memelihara, dan meningkatkan hubungan pelanggan dengan pengembangan

teknologi (Berry, 1983). Adapun perusahaan membayar untuk menciptakan hubungan yang menguntungkan berdasarkan nilai persepsi pelanggan yang optimal. Menurut Rosario & Casaca (2024) bahwa *Relationship Marketing* (RM) adalah proses membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan yang solid dengan pelanggan perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya. Menurut Smith (2024) *Relationship Marketing* (RM) didefinisikan sebagai pendekatan strategis yang menekankan pembangunan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, pemangku kepentingan, dan mitra. Menurut Suphan Nasir (2015) bahwa *Relationship Marketing* (RM) adalah pemasaran yang berorientasi pada hubungan yang kuat dan langgeng. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Relationship Marketing* (RM) adalah proses membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan yang solid dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya, berorientasi pada hubungan yang kuat dan langgeng dengan menyeimbangkan pentingnya aspek emosional dan rasional dalam hubungan tersebut untuk mencapai keberlanjutan dan saling menguntungkan.

Praktik *Relationship Marketing* (RM) memungkinkan perusahaan dapat membuat program pemasaran dan aktivitas penjualan untuk membangun hubungan yang solid dan langgeng dengan pelanggan. Maka selain dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemasaran, di sisi lain perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran strategis, seperti memenuhi kebutuhan pelanggan baru, memasuki pasar baru, meningkatkan kualitas produk, dan mengembangkan produk baru (Rhouma & Zaccour, 2018). Aktivitas ini mendefinisikan ulang daya

saing perusahaan di pasar dan meningkatkan produktivitas, sehingga meningkatkan statusnya dalam industri.

Pengembangan dan peningkatan hubungan yang sukses mengarah pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pemasaran perusahaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi melalui pembentukan hubungan (Suphan Nasir, 2015). Menurut Smith (2024) bahwa *Relationship Marketing* (RM) mencakup dimensi-dimensi seperti kepercayaan, komitmen, komunikasi, kompetensi, empati, dan penanganan konflik untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, mendorong retensi pelanggan, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan Organisasi. Menurut Caliskan, A. (2019) bahwa dengan bantuan kepercayaan, empati, transparansi, dan komunikasi yang baik maka aplikasi *Relationship Marketing* (RM) membantu bisnis membangun hubungan yang sukses yang akhirnya dapat membantu mempertahankan bisnis bahkan di masa sulit, memimpin kepuasan pelanggan, memperkuat pemasaran dari mulut ke mulut, dan menarik klien baru. Menurut Supan Nasir (2015) bahwa kepercayaan, kepuasan dan komitmen merupakan dimensi *Relationship Marketing* (RM) yang paling sering dikutip dan dianggap sebagai konstruk signifikan kualitas hubungan. Penelitian Sheth et al (2012) menunjukkan bahwa *Relationship Marketing* (RM) secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan, kepercayaan, komitmen, dan komunikasi pelanggan. Agariya dan Singh (2011) mengidentifikasi 6 (enam) konstruksi penentu *Relationship Marketing* (RM) yang paling sering dikutip secara yaitu kepercayaan, kepuasan/pengalaman, loyalitas, komitmen, kualitas layanan, dan komunikasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas

selanjutnya disajikan state of the art *Relationship Marketing* (RM) sebagai berikut :

Tabel 2.1. State of The Art *Relationship Marketing* (RM)

No	Peneliti	Temuan
1	Smith, 2024	<i>Relationship Marketing</i> (RM) mencakup dimensi-dimensi kepercayaan, komitmen, komunikasi, kompetensi, empati, dan penanganan konflik untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, mendorong retensi pelanggan, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan Organisasi
2	Caliskan, A, 2019	Dengan bantuan kepercayaan, empati, transparansi, dan komunikasi yang baik, aplikasi <i>Relationship Marketing</i> (RM) membantu bisnis membangun hubungan yang sukses. Pada akhirnya, hubungan yang sukses membantu mempertahankan bisnis bahkan di masa sulit, memimpin untuk kepuasan pelanggan, memperkuat pemasaran dari mulut ke mulut, dan menarik klien baru
3	Nasir,S., 2015	Kepercayaan, kepuasan dan komitmen merupakan dimensi <i>Relationship Marketing</i> (RM) yang paling sering dikutip dan dianggap sebagai konstruk signifikan kualitas hubungan (Supha Nasir, 2015)
4	Sheth et a., 2012	Penelitian menunjukkan bahwa <i>Relationship Marketing</i> (RM) dapat secara signifikan memengaruhi kepuasan, kepercayaan, komitmen, dan komunikasi pelanggan, yang sangat penting dalam retensi pelanggan dan meningkatkan kemungkinan penggunaan produk atau layanan perusahaan di masa mendatang.
5	Agariya & Singh, 2011	Bahwa terdapat 6 (enam) konstruksi penentu tentang <i>Relationship Marketing</i> (RM) yang paling sering dikutip secara umum ditetapkan sebagai kepercayaan, kepuasan/pengalaman, loyalitas, komitmen, kualitas layanan, dan komunikasi.

Sumber : Berbagai jurnal dikembangkan untuk Disertasi ini, 2025

Berdasarkan tinjauan *State of the Art Relationship Marketing* (RM), Penelitian ini memilih fokus pada lima dimensi *Relationship Marketing* (RM), yaitu ***Trust* (kepercayaan), *Commitment* (komitmen), *Communication* (komunikasi), *Competence* (kompetensi), dan *Empathy* (empati)**. Kelima dimensi tersebut dipilih karena dianggap **fondasi utama yang membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang** antara perusahaan dan mitra. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk lebih terfokus, empiris, dan praktis, tanpa kehilangan relevansi ilmiah. Dengan demikian, lima dimensi yang dipilih cukup representatif untuk mengeksplorasi mekanisme terbentuknya hubungan jangka panjang yang efektif dan berkelanjutan. Adapun penjelasan masing-masing dimensi sebagai berikut :

1) *Trust* (Kepercayaan)

Trust menurut Suphan Nasir (2015) adalah keinginan untuk bergantung pada mitra pertukaran yang dapat dipercaya dan merupakan dimensi penting dalam *Relationship Marketing*. Kepercayaan menjadi komponen utama dalam membangun dan menjaga hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan guna memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan (Joaquim, 2024). Kepercayaan ini merupakan hasil dari hubungan antar perusahaan atau perusahaan-pelanggan yang terbangun secara berkelanjutan melalui berbagai titik kontak dan interaksi. Pelanggan yang mempercayai suatu perusahaan mengharapkan perusahaan tersebut untuk menghormati janjinya dan bertindak sesuai dengan kepentingan pelanggan.

2). *Commitment* (Komitmen)

Menurut Mubarak dan Ali (2021), *commitment* adalah penguatan hubungan pemasaran yang berfungsi sebagai konstruksi untuk memprediksi loyalitas pelanggan. Komitmen profesional mengacu pada motivasi dan kesetiaan individu untuk berjuang serta menjunjung tinggi nilai-nilai tujuan profesi (Fong & Goh, 2021). Dalam konteks pemasaran relasional, kedua belah pihak harus memiliki keinginan untuk menjaga hubungan (Luo et al., 2019). Komitmen dapat dilihat dari dua perspektif penting, yaitu komitmen afektif dan komitmen kalkulatif. Komitmen afektif dikaitkan dengan keterikatan pribadi dan emosional antara pelanggan dan merek (Mahmoud et al., 2018). Sementara itu, komitmen kalkulatif lebih bersifat ekonomi, di mana pelanggan mempertahankan hubungan dengan organisasi tertentu untuk menghindari biaya peralihan yang tinggi.

Berdasarkan definisi tersebut, komitmen dapat disimpulkan sebagai kemauan untuk memberikan waktu dan energi serta janji untuk bertindak secara intelektual atau emosional terikat pada suatu tindakan. Dalam konteks hubungan, komitmen mencerminkan perspektif jangka panjang yang menunjukkan niat suatu pihak untuk mempertahankan hubungan meskipun menghadapi tantangan dan perubahan. Dalam dunia bisnis, komitmen dapat diwujudkan sebagai tekad penyedia layanan untuk secara konsisten memberikan kualitas layanan yang memenuhi kebutuhan mitra serta menciptakan loyalitas yang langgeng.

3). *Communication* (Komunikasi)

Communication didefinisikan sebagai pertukaran dan pembagian informasi yang bermakna dan tepat waktu, baik secara formal maupun informal antara pembeli dan penjual (Haghkhah et al., 2020). Dalam *Relationship Marketing*, komunikasi berperan penting dalam menjaga hubungan dengan para mitra. Mitra berperan memberikan informasi valid terkait layanan dan perubahan layanan, serta berkomunikasi secara proaktif jika terjadi kendala, seperti masalah pengiriman (Hasan, 2019).

Komunikasi yang efektif memastikan pelanggan memiliki akses terhadap informasi akurat mengenai produk atau layanan dan proposisi nilai perusahaan. Informasi tersebut kemudian digunakan pelanggan untuk membandingkan kinerja produk setelah pembelian dengan ekspektasi mereka, menentukan keputusan pembelian ulang, serta secara langsung memengaruhi retensi pelanggan (Joaquim, 2024). Strategi komunikasi berkelanjutan dalam model *Relationship Marketing* memungkinkan keterlibatan dan interaksi konstan dengan pelanggan, yang meningkatkan pemahaman organisasi terhadap basis konsumen (Thaichon & Quach, 2015).

4). *Competence* (Kompetensi)

Competence didefinisikan oleh Mubushar et al. (2020) sebagai persepsi pembeli terhadap kompetensi teknologi dan komersial pemasok. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan

karakteristik yang menentukan kesiapan petugas untuk memberikan layanan berkualitas tinggi (Smith, 2024).

Kompetensi merupakan salah satu sumber daya terpenting dalam organisasi dan menjadi elemen kunci dalam mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Berdasarkan definisi tersebut, kompetensi dapat disimpulkan sebagai kepemilikan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, memenuhi tanggung jawab, dan mencapai hasil secara efektif. Kompetensi ini dioperasionalkan melalui beberapa aspek, yaitu pemahaman pemasok terhadap pasar pembeli, kemampuan memberikan saran yang tepat mengenai bisnis yang sedang berjalan, kemampuan membantu pembeli dalam merencanakan pembelian, serta kemampuan menyediakan materi promosi penjualan yang efektif.

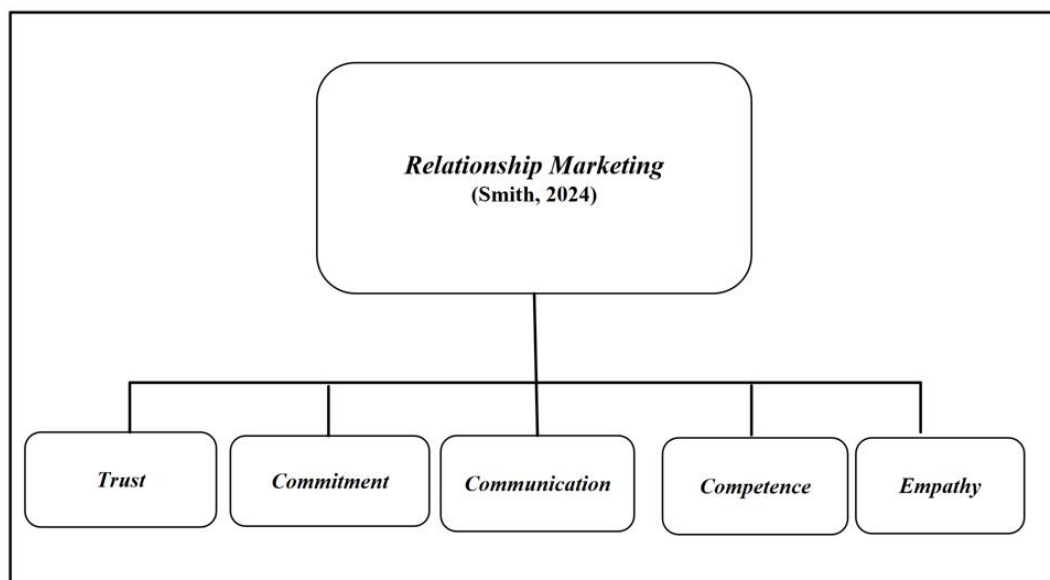
5). *Empathy* (Empati)

Empathy adalah kemampuan untuk terhubung secara emosional dengan orang lain, mengenali emosi mereka, dan merespon dengan mengakui serta memvalidasi perasaan tersebut (Krataithong & Rakrachakarn, 2020). Empati merupakan praktik mendengarkan, mengamati, dan mengakui pengalaman emosional orang lain secara aktif sehingga menumbuhkan hubungan yang lebih dalam serta saling pengertian (Oluwabiya et al., 2022).

Selain itu, empati juga merupakan keterampilan kognitif dan emosional yang memungkinkan seseorang mengenali, memahami, dan menanggapi emosi orang lain, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa

keterhubungan dan persatuan (Amoako et al., 2019). Empati juga dianggap sebagai kapasitas untuk terlibat secara emosional dengan orang lain, menunjukkan kasih sayang, kepekaan, serta keinginan tulus untuk berbagi pengalaman mereka (Tehci & İyembursa, 2021). Dengan demikian, empati dapat disimpulkan sebagai kemampuan memahami dan berbagi perasaan, perspektif, serta pengalaman orang lain.

Berdasarkan uraian di atas maka dimensi *Relationship Marketing* (RM) dapat disajikan seperti gambar 2.2. sebagai berikut:



Gambar 2.2 *Relationship Marketing* dan dimensional

2.3. Masalah

Bahwa pentingnya orientasi kinerja berkelanjutan bagi suatu Perusahaan adalah yang sesuai konsep Islam sebagaimana yang terdapat di dalam Al Qur'an

Surat Al Hasyr ayat 18 yang artinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan*” (Q.S.Al Hasyr ayat 18). Ayat tersebut memerintahkan manusia untuk selalu bertakwa kepada Allah SWT dengan memberikan arahan kepada manusia untuk mengambil pelajaran dari apa yang diperbuat untuk bekal di hari esok. Maksudnya adalah manusia diperintahkan untuk selalu bersiap menghadapi hari akhir dengan melakukan introspeksi dan perbaikan agar meraih masa depan yang lebih baik (bermanfaat).

Beberapa pakar ushul fiqh, mendefinisikan *Mashlahah* sebagai berikut : 1). Menurut Abu Hamid Muhamad al-Gazali, *Maslahah* adalah ungkapan untuk meraih kemanfaatan atau menolak kemudarat. 2). Imam al Gazali bahwa *Maslahah* adalah memelihara maksud-maksud syara’ yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, dan perlindungan tersebut meliputi segala hal yang dapat menjamin terpeliharanya tujuan syariat tersebut. 3). Al-Buthi mendefinisikan *Maslahah* sebagai kemanfaatan yang dimaksudkan oleh Syari’ yang Maha Kuasa bagi hamba-hamba-Nya berupa pemeliharaan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta mereka berdasarkan skala prioritas urutan penyebutan, sedangkan manfaat ialah kenikmatan dan media ke arahnya, serta menolak penderitaan atau media ke arahnya. 4). Imam Syathibi, bahwa yang dimaksud dengan *Maslahah* adalah segala sesuatu yang terdapat manfaat di dalamnya baik dengan cara mendatangkan, atau dengan cara menolak dan menjaga. Dari uraian

tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *Maslahah* adalah konsep yang mencakup upaya untuk meraih kemanfaatan dan menolak kemudaratatan dengan fokus pada pemeliharaan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Pemeliharaan ini mencakup segala hal yang menjamin tercapainya tujuan syariat, berdasarkan skala prioritas untuk memastikan kemaslahatan manusia. *Maslahah* juga mencakup segala sesuatu yang memberikan manfaat, baik melalui upaya mendatangkan kebaikan maupun mencegah kerugian, demi menjaga keberlangsungan hidup yang lebih baik.

2.3.1 Ayat al-Qur'an yang mendasari *Maslahah*

Bahwa ayat Al Qur'an yang mendasari *Maslahah* antara lain sebagai berikut :

- 1) **Surat Al-Araf ayat 56** yang berbunyi *“Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik.”* Dari ayat tersebut terkandung makna bahwa supaya setiap perusahaan dikelola dengan sebaik-baiknya sehingga akan menghasilkan kemanfaatan pada kinerjanya. Hasil kinerja perusahaan dapat ditinjau berbasis masalah (masalah performa).
- 2) **Surat al-Anbiya' ayat 107** yang berbunyi: *“Dan Kami tidak mengutus engkau (Muhammad) melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi seluruh alam.”* Islam adalah agama yang membawa rahmat bagi semesta alam.

Kapan pun dan di mana pun Islam berada, harus memberikan garansi bagi keselamatan dan kedamaian umat manusia di sekelilingnya. Bukan merupakan ancaman, apalagi musuh.

3) **Surat al-Baqarah ayat 201-202** yang berbunyi: “Dan di antara mereka ada yang berdoa, "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat, dan lindungilah kami dari azab neraka. Mereka itulah yang memperoleh bagian dari apa yang telah mereka kerjakan, dan Allah Maha cepat perhitungan-Nya." Di antara umat manusia ada juga yang meminta kebaikan dunia dengan diberi nikmat, meminta keuntungan di akhirat dengan meminta surga, serta penjagaan diri dari api neraka. Di alam ayat ini berisi motivasi untuk mencari kebaikan dunia dan akhirat sebagaimana yang telah dijanjikan oleh Allah.

2.3.2 Hakikat *Maslahah*

Hakikat *Maslahâh* adalah segala kenikmatan baik bersifat jasmani atau rohani, secara akal maupun jiwa. Sedangkan hakikat mafsadât adalah segala rasa sakit dan siksaan, baik bersifat jasmani maupun rohani, akal maupun jiwa. Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa maslahat itu adalah sesuatu yang dipandang baik oleh akal sehat karena mendatangkan kebaikan dan menghindarkan keburukan (kerusakan) bagi manusia, sejalan dengan tujuan syara' dalam menetapkan hukum. Adapun tujuan pokok syari'ah adalah kemaslahatan umat manusia dalam kehidupannya yang meliputi lima unsur pokok yaitu : memelihara agama,

memelihara jiwa. memelihara akal, memelihara keturunan dan memelihara harta benda untuk diwujudkan agar memperoleh kebahagiaan hidup baik di dunia maupun di akhirat (Salma, 2022).

2.3.3 Dimensi *Maslahah*

Maslahah merupakan konsep fundamental dalam Syariah Islam yang menekankan pada pengambilan keputusan yang membawa manfaat dan mencegah kerusakan bagi individu maupun masyarakat. Beberapa pendapat dari para ahli mengenai implementasi *Maslahah* dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Menurut Zuhri (2019) bahwa *Maslahah* sebagai sinonim dengan munasabah yang artinya adalah keputusan yang objektif dan rasional yaitu dihadapkan pada penalaran atau akal intelektual dan dapat diterima karena membawa manfaat dan mencegah kerusakan.
- 2) Menurut Kamali (1996) bahwa *Maslahah* tidak diikat dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana yang diberlakukan terhadap qiyâs dan istihsân namun lebih dari itu, *Maslahah* yang bersifat umum (general), yang genuine yaitu sejati secara konsisten (tidak dibuat-buat) yang mendukung terwujudnya tujuan-tujuan Syariah Islam, dan yang tidak bertentangan dengan nass Syara', merupakan dasar, pijakan dan kerangka acuan yang valid bagi legislasi hukum Islam.

- 3) Menurut Yusuf al-Qaradawi (1990) menegaskan bahwa substansi *Maslahah* yang dikehendaki oleh Syariah Islam untuk ditegakkan dan dipelihara itu merupakan *Maslahah* yang komprehensif, integral dan holistik, yang mencakup perpaduan aspek duniawi (*dunyawiyyah*) dan ukhrawi (*ukhrawiyyah*), material (*maddiyyah*) dan spiritual (*ruhiyyah*), individu (*fardiyyah*) dan kolektif (*mujtama'iyah*), lokal (*qaumiyyah khasah*) dan global (*insaniyyah 'ammah*), saat ini (*hadirah*) maupun masa depan (*mustaqbalah*) atau dengan kata lain bahwa konsep masalah menurut Syariah Islam harus mencakup berbagai dimensi kehidupan secara seimbang dan terpadu. Komprehensif dimaknai mengacu pada cakupan yang luas, melibatkan seluruh aspek kehidupan, baik duniawi maupun ukhrawi, material maupun spiritual, individu maupun sosial.
- 4) Zuhaili (1977) berpendapat bahwa syarat pelaksanaan *Maslahah* harus rasional (*ta'aquli*), yaitu ketika dihadapkan pada penalaran atau akal intelektual dapat diterima karena membawa manfaat dan mencegah kerusakan, harus bersifat universal yaitu harus mencakup semua Muslim. Tidak boleh untuk kepentingan sebagian orang saja karena islami Syari'at adalah untuk kepentingan semua orang dan tidak membedakan ras, suku, bangsa atau agama apapun.
- 5) Al-Ghazali mensyaratkan tiga masalah yang dapat dipandang sebagai masalah mursalah, yaitu pertama harus bersifat *Qat'i* yang berarti pasti atau definitif, dalam konteks ini masalah mengacu pada

sifat yang jelas dan tidak diragukan lagi kebermanfaatannya. Masalah yang bersifat qat'i adalah yang didasarkan pada bukti yang meyakinkan, sehingga kebermanfaatannya untuk kemaslahatan manusia dapat dipastikan tanpa ada ambiguitas. Kedua, masalah harus bersifat *kulli* yaitu berarti *universal* atau menyeluruh, dalam konteks ini masalah mengacu pada manfaat yang bersifat umum dan mencakup semua orang atau mayoritas masyarakat, bukan hanya individu atau kelompok tertentu. Adapun yang ketiga adalah Masalah tidak bertentangan dengan Al Qur'an dan Sunnah.

Menurut Imam al Gazali bahwa *Maslahah* adalah memelihara maksud-maksud syara' yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, dan perlindungan tersebut meliputi segala hal yang dapat menjamin terpeliharanya tujuan syariat tersebut. Selanjutnya dapat disajikan state of the art *Maslahah* sebagai berikut :

Tabel 2.2. State of The Art *Maslahah*

No	Peneliti	Temuan
1.	Zuhri (2019)	Bahwa <i>Maslahah</i> sebagai sinonim dengan munasabah yang artinya adalah keputusan yang objektif dan rasional yaitu dihadapkan pada penalaran atau akal intelektual dan dapat diterima karena membawa manfaat dan mencegah kerusakan.
2.	Kamali (1996)	Bahwa <i>Maslahah</i> tidak diikat dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana yang diberlakukan terhadap qiyâs dan istihsân namun lebih dari itu, masalah yang bersifat umum (general), yang

genuine yaitu sejati secara konsisten (tidak dibuat-buat) yang mendukung terwujudnya tujuan-tujuan Syariah Islam, dan yang tidak bertentangan dengan nass Syara', merupakan dasar, pijakan dan kerangka acuan yang valid bagi legislasi hukum Islam

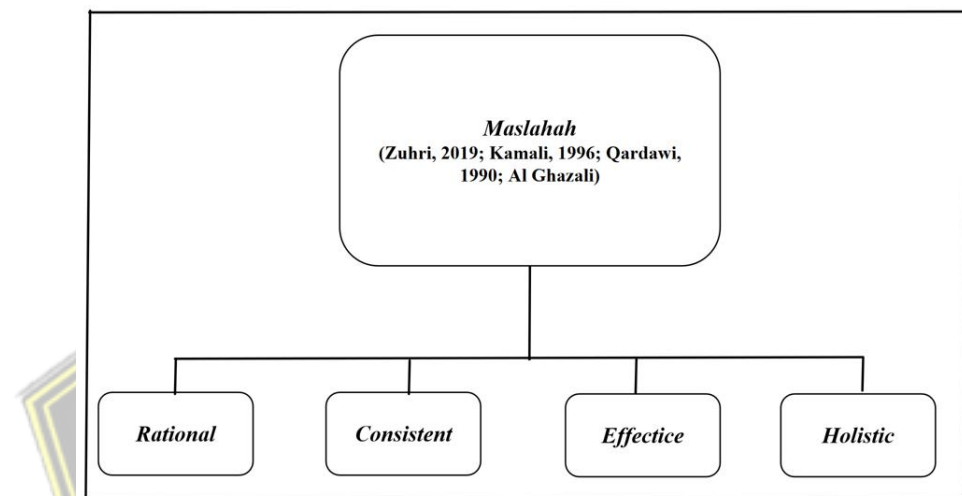
3. Yusuf Al Qardawi, 1990 Bahwa substansi *Maslahah* yang dikehendaki oleh Syariah Islam untuk ditegakkan dan dipelihara itu merupakan masalah yang komprehensif, integral dan holistik, yang mencakup perpaduan aspek duniawi dan ukhrawi, material dan spiritual, individu dan kolektif, lokal dan global, saat ini maupun masa depan
4. Zuhaili, 1977 Bahwa syarat pelaksanaan *Maslahah* harus rasional (ta'aqli), yaitu ketika dihadapkan pada penalaran atau akal intelektual dapat diterima karena membawa manfaat dan mencegah kerusakan, harus bersifat universal yaitu harus mencakup semua Muslim.
5. Al Ghazali Bahwa *Maslahah* adalah memelihara maksud-maksud syara' yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. yaitu perilaku yang menghasilkan manfaat yang lebih besar. Sehingga dapat dimaknai sebagai perilaku yang efektif.

Sumber : Berbagai jurnal dikembangkan untuk Disertasi ini, 2025

Dalam penelitian ini, dimensi *Maslahah* yang dipilih terdiri dari *rational, consistence, effektive*, dan *holistic*. Pemilihan empat dimensi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa keempatnya mudah diukur secara empiris, tidak tumpang tindih, serta relevan dengan praktik bisnis dan integrasi dengan dimensi *Relationship Marketing* serta memperkuat

kerangka penelitian sekaligus mempermudah pengumpulan dan analisis data.

Adapun dimensi *Maslahah* disajikan pada gambar 2.3. sebagai berikut :



Gambar 2.3. : *Maslahah* dan dimensional

Dimensi *Maslahah* sebagaimana pada gambar 2.3. tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) ***Rational***, menekankan pada penggunaan akal dan pemikiran logis untuk mencapai kebaikan. Al-Qur'an secara eksplisit mendorong manusia untuk menggunakan akal dalam memahami dunia dan mengambil keputusan. Adapun ayat yang relevan **QS. Al-Jasyiah (45:13)** : "*Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, sebagai rahmat dari-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang berpikir*". Makna terkait rasionalitas yaitu bahwa perbuatan yang mendatangkan kebaikan

harus didasarkan pada analisis yang masuk akal dan tidak bertentangan dengan hikmah penciptaan. Demikian juga surat **Al-Ankabut (29:43)** : *"Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia, tetapi tidak ada yang memahaminya kecuali orang-orang yang berilmu."* Ayat ini menunjukkan bahwa hanya orang yang berpikir rasional dan berilmu yang dapat memahami kebijaksanaan Allah. Konsepnya rasional banyak ditemukan dalam ayat-ayat yang mendorong penggunaan akal (*'aql*), kebijaksanaan (*hikmah*), dan perenungan mendalam (*tadabbur*). Islam sangat mendorong umatnya untuk berpikir logis dan rasional, tetapi tetap dalam bimbingan wahyu agar tidak tersesat dalam pemikiran yang bertentangan dengan kebenaran.

2) **Consistent**, yaitu kemampuan untuk tetap teguh, ajeg, dan berkesinambungan dalam menjalankan ajaran agama, ibadah, dan perilaku baik, tanpa mudah berubah meskipun menghadapi tantangan atau godaan. Ayat Al Qur'an yang relevan antara lain **QS Ali Imran (3:200)** : *Wahai orang-orang yang beriman! Bersabarlah kamu semua dalam taat kepada Allah dengan meninggalkan perbuatan maksiat dan segala larangan dengan cara menjauhinya serta bertobatlah, dan kuatkanlah kesabaranmu terhadap musibah yang menimpamu maupun tingkah laku orang yang mungkin terasa menyakitkan. Dan tetaplah bersiap siaga dalam menghadapi musuh-musuh di perbatasan negerimu dengan selalu komitmen di jalan Allah, dan bertakwalah kepada Allah dengan menaati perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya agar kamu termasuk orang-*

orang yang beruntung, yakni mendapatkan imbalan yang besar dan abadi, atas ketaatan dan kesabaran kalian. Pada akhir ayat ini Allah memperingatkan orang mukmin dengan empat perintah, yaitu bersabar, memperteguh kesabaran, komitmen di jalan Allah, dan bertakwa. Empat hal ini akan mengantarkan seseorang memperoleh keberuntungan. Ayat ini menegaskan pentingnya kesabaran dan keteguhan yang merupakan bagian dari konsistensi dalam iman dan amal.

QS Hud (11:12) : *Boleh jadi engkau (Nabi Muhammad) hendak meninggalkan sebagian dari apa yang diwahyukan kepadamu dan dadamu menjadi sempit karena (takut) mereka mengatakan, “Mengapa tidak diturunkan kepadanya harta (kekayaan) atau datang malaikat bersamanya?” Sesungguhnya engkau hanyalah seorang pemberi peringatan dan Allah adalah pemelihara segala sesuatu.* **QS Al Isra (17:34)** : *Janganlah kamu mendekati harta anak yatim, kecuali dengan (cara) yang terbaik (dengan mengembangkannya) sampai dia dewasa dan penuhilah janji (karena) sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungjawabannya.*

Consistence dalam Islam adalah sifat istiqomah, yaitu keteguhan dan konsistensi dalam menjalankan ajaran agama secara terus-menerus, yang didukung oleh kesabaran, kejujuran, dan integritas. Konsistensi ini menjadi pilar penting dalam membentuk kepribadian Islami yang kuat dan dapat dipercaya

3) **Effective** yaitu mampu memberikan hasil yang diinginkan dengan cara yang optimal. Adapun beberapa ayat yang relevan dengan konsep efektivitas antara lain Surat **Az-Zumar (39:18)** : *"Yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti yang terbaik di antaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah, dan mereka itulah orang-orang yang mempunyai akal."*. Ayat ini menekankan pentingnya memilih dan menerapkan cara yang paling efektif dalam kehidupan. Demikian surat **Al-Mu'minun (23:1-2)** : *"Sungguh beruntung orang-orang yang beriman, (yaitu) orang-orang yang khusyuk dalam shalatnya."*. Ayat ini menunjukkan efektivitas ibadah yang dilakukan dengan khusyuk untuk mencapai kesuksesan spiritual. Bahwa konsep efektif banyak dijelaskan dalam ayat-ayat yang berbicara tentang keberhasilan, efisiensi dalam tindakan, dan pencapaian tujuan dengan cara terbaik. Islam sangat menekankan efektivitas dalam ibadah, muamalah, dan pengelolaan sumber daya agar memberikan manfaat yang maksimal.

4) **Holistic**, yaitu pendekatan yang menyeluruh dan terpadu dalam memahami dan mengamalkan ajaran Islam, yang mencakup semua aspek kehidupan manusia-lahir dan batin, fisik dan spiritual, akal dan hati, moral dan intelektual-secara seimbang dan saling melengkapi. Konsep ini tercermin dalam ajaran yang menekankan kesatuan dan keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan manusia yang tercermin dalam **QS Al Mu'minun (23) : 12-14** : *Dan sungguh, Kami telah menciptakan manusia dari saripati (berasal) dari tanah. Kemudian Kami menjadikannya air*

mani (yang disimpan) dalam tempat yang kokoh (rahim).Kemudian, air mani itu Kami jadikan sesuatu yang melekat, lalu sesuatu yang melekat itu Kami jadikan segumpal daging, dan segumpal daging itu lalu Kami jadikan tulang belulang, lalu tulang belulang itu Kami bungkus dengan daging. Kemudian, Kami menjadikannya makhluk yang (berbentuk) lain. Mahasuci Allah, Pencipta yang paling baik. QS Al Baqarah (2) : 286

“Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) “Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir.

QS Al Isra 17:70 : *Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkut mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.*

Dalam Islam, holistic berarti pendekatan yang menyeluruh dan terpadu dalam melihat dan mengamalkan ajaran Islam, yang mencakup seluruh dimensi manusia-jasmani, rohani, intelektual, dan sosial-dengan tujuan membentuk insan kamil atau manusia sempurna.

2.4 Business Performance

Menurut Vij & Farooq (2015) *Business Performance* didefinisikan sebagai sejauh mana suatu organisasi mampu memenuhi tuntutan pemangku kepentingan serta kebutuhan kelangsungan hidupnya sendiri yaitu merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan melalui eksploitasi sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien (Ibrahim, 2021). Disamping itu merupakan ukuran pencapaian yang dihasilkan oleh aktivitas bisnis dan menguntungkan bagi bisnis itu sendiri (Kristinae et al., 2019), sebagai inti dari semua proses dan kegiatan dalam organisasi yang mempengaruhi keberadaan organisasi yang selanjutnya menjadi konsep/istilah relatif yang digunakan di berbagai bidang untuk menjelaskan bagaimana tindakan mencapai tujuannya, Saula, B. K, et al, (2022). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Business Performance* adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi yang mencerminkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dan kelangsungan hidupnya melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.

Business Performance mencakup pengukuran hasil yang dihasilkan oleh aktivitas bisnis, yang memberikan manfaat langsung bagi organisasi. Sebagai inti dari semua proses dan kegiatan organisasi maka *Business Performance* memainkan peran penting dalam menentukan keberadaan dan keberhasilan organisasi, serta menjadi konsep yang relevan di berbagai bidang untuk mengevaluasi bagaimana tindakan organisasi mencapai tujuannya. Nasir et al (2017) berpendapat bahwa kinerja perusahaan adalah konstruksi multifaset yang terdiri dari pendapatan dan kinerja keuangan berbasis biaya, kinerja terkait pelanggan, kinerja terkait inovasi, dan kinerja terkait karyawan. Menurut Rumman,A., et al, (2021) Kinerja diukur dalam bentuk persepsi pemilik mengenai peningkatan penjualan, tingkat keuntungan, peningkatan aset, perluasan basis pelanggan, dan sebagainya, menurut George, et al (2019) bahwa dimensi kinerja organisasi antara lain efisiensi, efektivitas, hasil sosial dan daya tanggap terhadap klien, menurut Chowdhury et al.,(2019) Faktor utama untuk mengukur kinerja subyektif adalah Pangsa pasar, penjualan, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan profitabilitas', menurut Healy et al, (2014) Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan lima bidang yang berbeda, yaitu kinerja pada level pasar (pelanggan), kinerja keuangan, kinerja produk, kinerja teknis dan kinerja memasuki pasar. Berdasarkan uraian tersebut selanjutnya dapat disajikan State Of The Art Organizational Performance (OP) pada table 2.3 sebagai berikut :

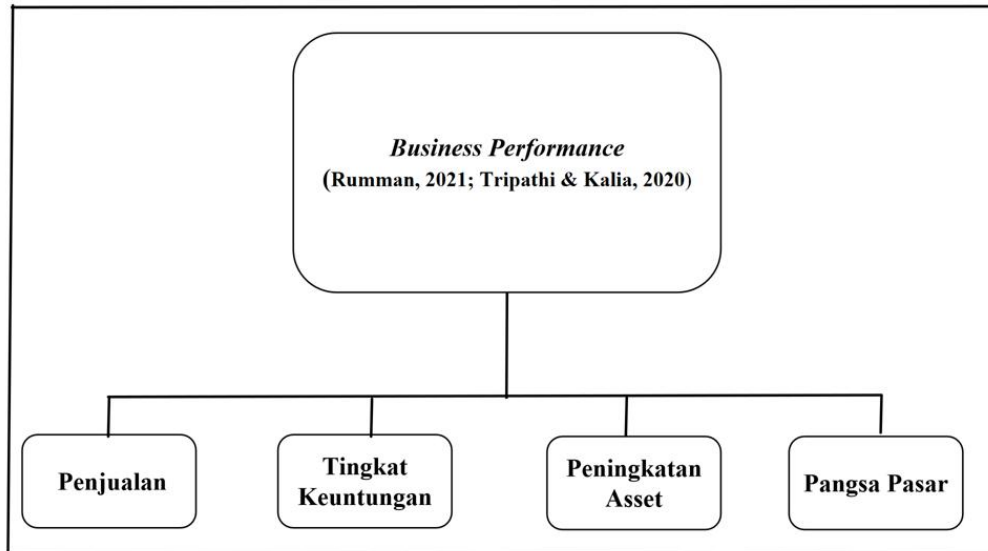
Tabel 2.3 State of The Art *Business Performance*

No	Peneliti	Temuan
1.	Ayman Rumman et al, 2021	Kinerja diukur dalam bentuk persepsi pemilik mengenai peningkatan penjualan, tingkat keuntungan, peningkatan aset, dan perluasan basis pelanggan.
2.	Tripathi & Kalia, 2020	Untuk mengukur kinerja Perusahaan dilakukan dengan cara mengukur pangsa pasar, penjualan, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan profitabilitas
3.	George, Richard M. Walker, Joost Monster, 2019	Dimensi kinerja organisasi antara lain efisiensi, efektivitas, hasil sosial dan daya tanggap terhadap klien
4.	Nasir dkk. (2017)	Kinerja perusahaan adalah konstruksi multifaset yang terdiri dari pendapatan dan kinerja keuangan berbasis biaya, kinerja terkait pelanggan, kinerja terkait inovasi, dan kinerja terkait karyawan.
5.	Healy et al, 2014	Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan lima bidang yang berbeda, yaitu kinerja pada level pasar (pelanggan), kinerja keuangan, kinerja produk, kinerja teknis dan kinerja memasuki pasar

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2025

Berdasarkan tabel di atas maka dimensi Business Performance pada penelitian ini ditetapkan 1). Peningkatan penjualan, 2. Tingkat keuntungan, 3. Peningkatan aset (Rumman, 2021), 4. Pangsa Pasar, 5. Kepuasan karyawan (Tripathi & Kalia, 2020). Adapun pertimbangannya adalah bahwa dimensi-dimensi tersebut saling melengkapi dan secara kolektif memberikan gambaran

komprehensif mengenai kinerja organisasi. Selanjutnya Business Performance dapat digambarkan seperti pada gambar 2.4 sebagai berikut :



Gambar 2.4. Business Performance dan Dimensional

Penjelasan dimensi dari *Business Performance* sebagai berikut :

- 1) Penjualan, mengacu pada pertumbuhan dalam volume atau nilai penjualan yang dicapai oleh perusahaan selama periode tertentu. Hal ini mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan penerimaan terhadap produk atau layanan yang ditawarkan.
- 2) Tingkat keuntungan, mencerminkan hasil keuangan perusahaan yang diukur melalui laba bersih yang diperoleh setelah dikurangi semua biaya operasional, pajak, dan pengeluaran lainnya. Dimensi ini menunjukkan efisiensi perusahaan dalam mengelola sumber daya untuk menghasilkan pendapatan.

- 3) Peningkatan aset, mengacu pada pertumbuhan nilai total aset yang dimiliki perusahaan, baik aset fisik seperti bangunan dan peralatan, maupun aset non-fisik seperti hak kekayaan intelektual. Dimensi ini menunjukkan penguatan posisi keuangan perusahaan dalam jangka panjang.
- 4) Pangsa pasar, mencerminkan persentase kontrol perusahaan atas total pasar dalam industri tertentu. Dimensi ini mengukur keberhasilan perusahaan dalam bersaing dengan pesaing dan menarik basis pelanggan yang lebih besar.

2.5. *Entrepreneurial Orientation*

Menurut Al Mamun dan Fazal (2018) bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) adalah serangkaian perilaku termasuk kesediaan untuk mengambil risiko, inovasi, proaktif, otonomi, dan agresivitas kompetitif. *Entrepreneurial Orientation* (EO) menggambarkan proses bagaimana produk dan pasar baru dikembangkan dan dijalankan oleh perusahaan dan kecenderungan mereka untuk menggabungkan kembali sumber daya perusahaan yang ada untuk mencapai kinerja yang unggul. *Entrepreneurial Orientation* (EO) mencerminkan kecenderungan pemain kunci dalam perusahaan untuk mengambil risiko yang diperhitungkan, berinovasi, dan melakukan perilaku proaktif merupakan salah satu konstruksi yang paling tervalidasi dan banyak digunakan dalam perusahaan (Putnins 2016). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) adalah serangkaian perilaku strategis dalam organisasi

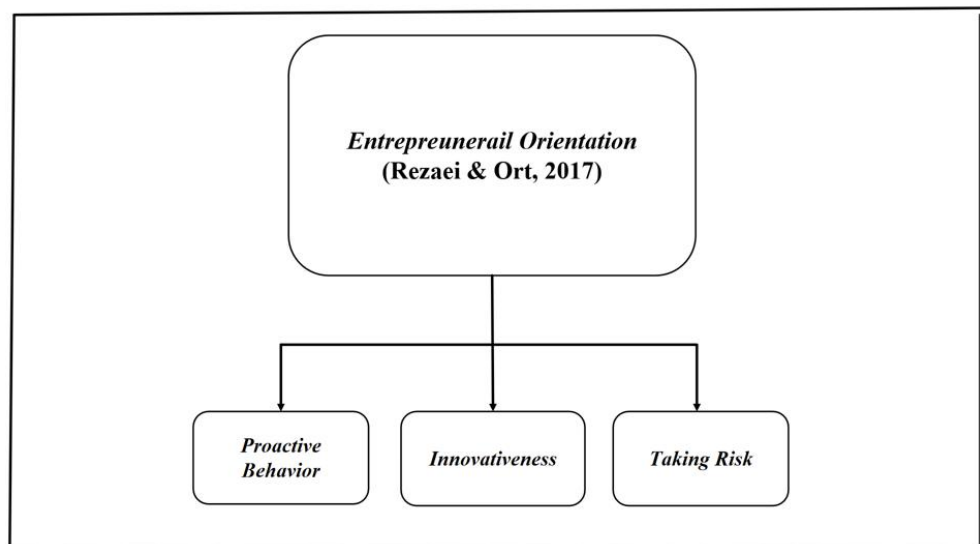
yang mencakup keberanian untuk mengambil risiko, kemampuan berinovasi, proaktivitas, otonomi, dan agresivitas kompetitif.

Entrepreunerial Orientation (EO) di tingkat perusahaan mencakup perencanaan dan pelaksanaan tindakan yang memposisikan perusahaan untuk melihat peluang baru secara kewirausahaan (Ferreira et al, 2021) yaitu sebagai proses, praktik, dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada pintu masuk baru ke pasar (Caseiro & Coelho, 2016). karena *Entrepreunerial Orientation* (EO) adalah perilaku yang melibatkan gaya pengambilan keputusan perusahaan dan praktik yang diterapkan untuk membedakan dirinya dari pesaing (Campos, 2018). Demikian juga *Entrepreunerial Orientation* (EO) merupakan cara yang efektif untuk mengatasi ancaman persaingan dan menghindari tekanan persaingan, menjadi keharusan dalam proses kewirausahaan suatu perusahaan, yaitu dalam pengenalan peluang, praktik inovasi dan eksploitasi peluang (Caseiro & Coelho, 2016).

Menurut Rumman (2021) bahwa dimensi *Entrepreunerial Orientation* (EO) terdiri dari Inovasi, proaktif, pengambilan risiko, agresivitas kompetitif dan otonomi, unsur-unsur *Entrepreuner Orientation* (EO) terdiri dari pengambilan risiko, inovasi, dan proaktif (J. Putnin, 2019). Menurut Al Mamun & Fazal (2018) telah menggunakan empat dimensi yaitu kreativitas inovasi, mengambil risiko, proaktif dan otonomi. *Entrepreuner Orientation* (EO) merupakan konstruksi yang terdiri dari tiga subdimensi, yaitu inovasi, pengambilan risiko, dan proaktif, yang harus bersifat kooperatif positif agar

Entrepreneur Orientation EO dapat terwujud (Campos, 2018 ; Rezaei & Ort 2017; Coelho, 2016; Veidal 2014).

Dari pendapat beberapa peneliti tersebut maka dimensi *Entrepreneurial Orientation* (EO) ditetapkan mencakup tiga dimensi yaitu *Proactive behavior*, *Innovativeness* dan *Risk taking*, selanjutnya dapat digambarkan pada gambar 2.5 sebagai berikut :



Gambar 2.5. Entrepreneurial Orientation dan Dimensional

Adapun penjelasan masing-masing dimensi sebagai berikut :

- 1) . *Proactive behavior* menurut Kraus et al. (2022) adalah kecenderungan perusahaan untuk secara aktif mengantisipasi kebutuhan dan perubahan pasar, mengambil inisiatif dalam menjalin kolaborasi, serta bertindak lebih cepat dari pesaing dalam membangun dan memperkuat hubungan bisnis dengan mitra. Proaktif mendorong perusahaan untuk tidak hanya merespons permintaan, tetapi juga menciptakan peluang kemitraan baru

yang menguntungkan kedua belah pihak. Menurut Hamzah et al. (2023) bahwa *Proactive Behavior* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk secara aktif mencari, membangun, dan mengelola hubungan dengan mitra bisnis. Ini termasuk inisiatif dalam komunikasi, pencarian peluang kolaborasi, dan penyesuaian strategi pemasaran agar lebih relevan dengan kebutuhan mitra serta perkembangan pasar. Menurut Barrales-Molina et al. (2023) bahwa *Proactive Behavior* adalah kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan mitra yang belum terpenuhi, memperkirakan tren pasar, dan secara aktif menawarkan solusi sebelum mitra menyadari kebutuhan tersebut. Dalam konteks relationship marketing, proaktif berarti menjadi pihak yang memulai dan memimpin inovasi dalam hubungan bisnis. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Proactive Behavior* dalam konteks hubungan perusahaan dengan mitra adalah sikap dan kemampuan perusahaan untuk mengambil inisiatif, mengantisipasi kebutuhan mitra, serta membangun dan memperkuat hubungan bisnis melalui penciptaan peluang kolaborasi dan inovasi bersama. Adapun indikator *Proactive Behavior* menurut Kraus et al. (2022) adalah mengambil inisiatif menjalin kolaborasi baru, mengantisipasi kebutuhan mitra dan bertindak lebih cepat dari pesaing.

- 2) *Innovativeness*, menurut Kraus et al. (2022) adalah kemampuan dan kecenderungan perusahaan untuk mengembangkan ide, produk, atau proses baru yang berbeda dari praktik yang sudah ada, serta menerapkan

inovasi tersebut dalam operasional bisnis untuk menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif. Menurut Hamzah et al. (2023) *Innovativeness* merupakan dimensi EO yang mencerminkan komitmen perusahaan dalam melakukan eksperimen, pengembangan produk/jasa baru, dan penerapan teknologi atau metode baru sebagai respons terhadap kebutuhan pasar dan mitra bisnis. Menurut Lumpkin & Dess (2021) bahwa *innovativeness* adalah perilaku organisasi yang mendorong kreativitas dan pengembangan produk atau layanan baru, serta penerapan proses inovatif yang dapat meningkatkan daya saing dan memperkuat hubungan bisnis. Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *innovativeness* kemampuan dan kecenderungan perusahaan untuk secara aktif mengembangkan dan menerapkan ide, produk, atau proses baru yang inovatif, guna menciptakan nilai tambah dan memperkuat posisi bisnis, khususnya dalam membangun hubungan yang efektif dan berkelanjutan dengan mitra. Menurut Kraus al. (2022) bahwa indikator *Innovativeness* antara lain mengembangkan produk atau layanan baru secara rutin, menerapkan teknologi baru dalam proses bisnis dan mendorong kreativitas dalam tim.

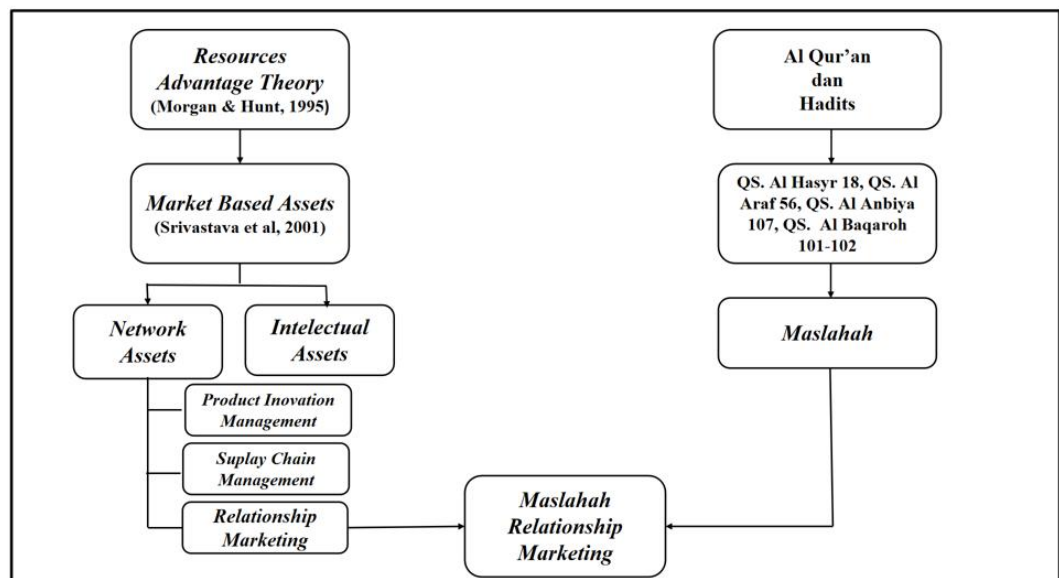
- 3) *Taking Risk* menurut Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2022) adalah kecenderungan perusahaan untuk berani mengambil keputusan dan investasi dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi demi mengejar peluang bisnis baru, termasuk dalam membangun dan memperkuat hubungan dengan mitra bisnis. Menurut Hamzah et al. (2023) bahwa

taking risk adalah perilaku kewirausahaan yang melibatkan kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian dan potensi kerugian dalam rangka menciptakan nilai bersama dengan mitra melalui kolaborasi dan inovasi. Menurut Wiklund, J., & Shepherd, D. (2020) *taking risk* adalah kesediaan organisasi untuk mengambil langkah strategis yang berpotensi berisiko tinggi, termasuk dalam pengembangan hubungan kemitraan yang dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang meskipun terdapat ketidakpastian. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Taking Risk* adalah kesiapan dan keberanian perusahaan untuk mengambil keputusan dan tindakan yang berisiko dalam kondisi ketidakpastian, khususnya dalam membangun dan mengelola hubungan kemitraan yang strategis dan berkelanjutan dalam konteks relationship marketing. Adapun indikator taking risk menurut Kraus al. (2022) adalah berani mengambil keputusan investasi dalam kondisi ketidakpastian, bersedia berbagi informasi strategis dengan mitra dan mengambil risiko dalam pengembangan produk atau layanan bersama mitra.

Dalam penelitian ini tidak melibatkan dimensi *Taking Risk*, tetapi difokuskan pada dimensi *Proactive Behavior* dan *Innovativeness* dengan pertimbangan lebih relevan dan aplikatif untuk konteks pemasaran produk hilir, serta lebih berpotensi dalam membangun dan mempertahankan hubungan kemitraan yang berkelanjutan

2.6. *Grand Theoretical Model* (Model Teoritikal Dasar)

Konsep *Relationship Marketing* (RM) pada penelitian ini merupakan konsep yang diturunkan dari *Resource Advantage theory* (Hunt, S. D., 1995b) dan *Market Based Assets* (Srivastava et al., 2001). Pendekatan pada *resource advantage* mengemukakan bahwa keunggulan sumber daya dapat berupa aset dan kapabilitas berbasis pasar melalui proses bisnis yang memberikan nilai unggul dan keuntungan kompetitif. *Relationship Marketing* (RM) merupakan aset berbasis pasar berupa relasional dan merupakan aset organisasi non fisik (intangible) atau aset tidak berwujud. Adapun konsep *Maslahah* merupakan konsep Islamic value atau nilai-nilai Islam yang bersumber dari Al Qur'an dan Al Hadits. Adapun Integrasi *Resource Advantage Theory* dengan Nilai Islam *Maslahah* disajikan pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6. Integrasi *Relationship Marketing* dengan *Maslahah*

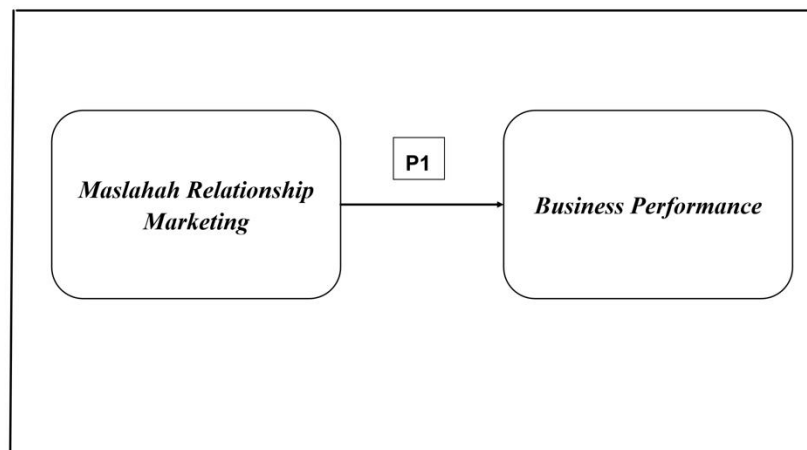
Dari gambar 2.6 tersebut dapat dijelaskan bahwa Penelitian ini dibangun berdasarkan ***Resource-Advantage Theory*** (Hunt & Morgan, 1995), sebuah kerangka kerja komprehensif yang menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis. Teori ini menekankan bahwa keunggulan tidak hanya bergantung pada sumber daya internal, tetapi juga pada kemampuan perusahaan menyesuaikan strategi dengan perubahan pasar dan lingkungan eksternal.

Selanjutnya, Srivastava et al. (2001) mengembangkan konsep ***Market-Based Assets (MBA)***, yang mencakup *network assets* dan *intellectual assets*, untuk menjelaskan bagaimana aset berbasis pasar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Penelitian ini memfokuskan pada *network assets*, khususnya melalui pendekatan ***Relationship Marketing***, yaitu strategi utama perusahaan dalam membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan mitra.

Adapun prinsip **maslahah** diturunkan dari **Al-Qur'an dan Hadits**, khususnya surat-surat QS. Al-Hasyr 18, QS. Al-Araf 56, QS. Al-Anbiya 107, dan QS. Al-Baqarah 101–102, yang menekankan tujuan mencapai kemaslahatan bagi semua pihak. Integrasi nilai maslahah ke dalam RM menekankan pemenuhan kepentingan dan manfaat bersama, memperkuat hubungan jangka panjang melalui kepercayaan dan komitmen, serta menambahkan kerangka etis dan holistik yang sesuai dengan RA-T.

Integrasi antara *Relationship Marketing* dengan *Maslahah* membentuk konsep **Maslahah Relationship Marketing (MRM)**, yaitu pendekatan strategis yang tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga memastikan hubungan yang saling menguntungkan, etis, dan berkelanjutan dengan mitra, sehingga pada akhirnya mendukung peningkatan *business performance* perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun proposisi sebagai berikut :

Proposisi 1: *Maslahah Relationship Marketing (MRM)* merupakan bentuk implementasi strategis dari praktik *relationship marketing* yang mengintegrasikan nilai-nilai kebermanfaatan seperti rasionalitas, konsistensi, efektivitas, dan pendekatan holistik. Semakin tinggi intensitas penerapan MRM oleh perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan mitra bisnis, maka akan semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kinerja bisnis, baik dari aspek efisiensi, kepuasan pelanggan, kinerja pasar, maupun kinerja finansial jangka panjang



Gambar 2.7. Proposisi 1
Maslahah Relationship Marketing - Business Performance

Entrepreneurial Orientation (EO) memainkan peran strategis dalam membentuk pendekatan pemasaran relasional, khususnya dalam konteks

kemitraan jangka panjang. EO mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap proaktif, inovatif, dan berani mengambil inisiatif dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Dalam kerangka ini, pendekatan EO sangat relevan dengan praktik Relationship Marketing yang menekankan pentingnya membangun dan mempertahankan hubungan bisnis yang saling menguntungkan.

Penelitian oleh **Nida Gull et al. (2020)** menunjukkan bahwa EO berkontribusi terhadap peningkatan kinerja internasional melalui *entrepreneurial competencies*, yang mencakup kemampuan membangun jejaring, menciptakan peluang, serta menjalin hubungan bisnis yang strategis. Aspek-aspek ini sejalan dengan prinsip-prinsip utama *Relationship Marketing* terutama dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan komunikasi efektif dengan mitra.

Selanjutnya, **Sa'id (2022)** menegaskan bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) dan *Relationship Orientation* (RO) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM internasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa EO tidak hanya berfungsi sebagai penggerak inisiatif bisnis, tetapi juga memperkuat pendekatan relasional yang mendasari praktik *Relationship Marketing* yang sukses. Demikian juga **Karami dan Tang (2019)** menemukan bahwa EO berkontribusi pada peningkatan *Networking Capability*, yang pada akhirnya menjadi perantara penting dalam pencapaian kinerja bisnis. Ini memperkuat argumen bahwa EO secara tidak

langsung memperkuat jaringan relasi bisnis melalui peningkatan kapabilitas relasional.

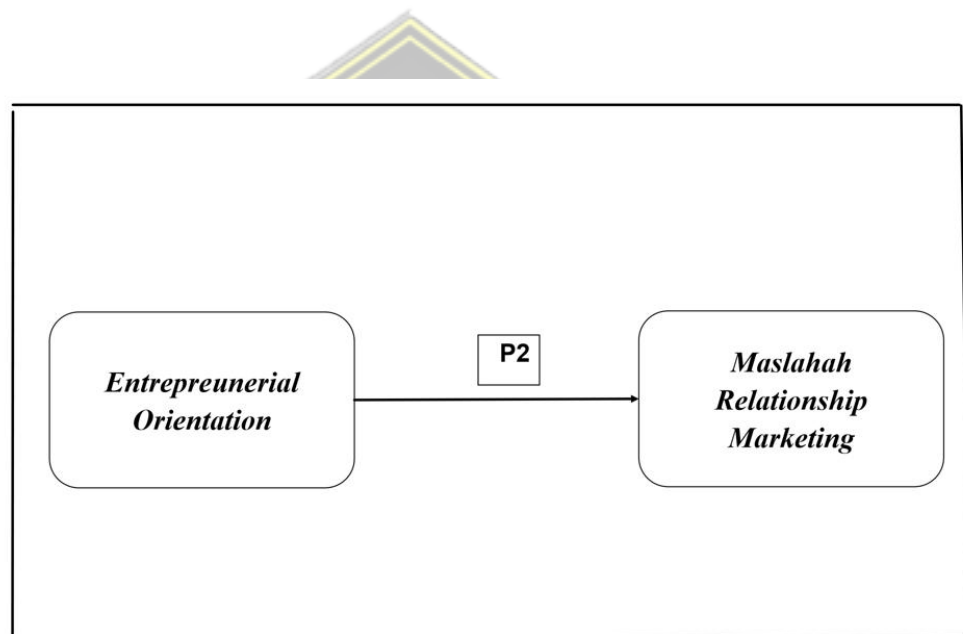
Dalam konteks *Relationship Marketing* berbasis *Maslahah*, dimensi *proactive behavior* dari EO mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan peluang kerja sama baru dan mengambil inisiatif dalam menjalin relasi bisnis sebelum pesaing melakukannya. Perusahaan yang proaktif cenderung merespons perubahan dengan cepat, menjalin komunikasi terbuka, serta bersedia beradaptasi secara strategis terhadap kebutuhan mitra, yang merupakan nilai-nilai utama dalam hubungan bisnis yang berlandaskan keadilan, kejujuran, dan kemaslahatan bersama.

Sementara itu, dimensi *innovativeness* mendorong perusahaan untuk menghadirkan solusi kreatif, nilai tambah, serta model kerja sama baru yang inovatif. Inovasi dalam konteks ini tidak hanya menyangkut produk atau proses, tetapi juga dalam membangun dan memelihara hubungan (*relational innovation*). Relasi bisnis yang dibangun melalui pendekatan kreatif dan bernilai tambah ini berkontribusi pada hubungan yang lebih berkelanjutan dan bermanfaat secara kolektif.

Dengan demikian EO tidak hanya mendorong performa bisnis dari sisi pasar, tetapi juga memperkuat kualitas hubungan antarperusahaan melalui nilai-nilai proaktif, inovatif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Hal ini sejalan dengan prinsip *Maslahah Relationship Marketing*, yakni pendekatan pemasaran hubungan yang tidak hanya berorientasi pada

keuntungan ekonomis, tetapi juga pada kemanfaatan sosial dan keberlanjutan hubungan bisnis. Berdasarkan uraian tersebut selanjutnya dapat dibangun proposisi sebagai berikut :

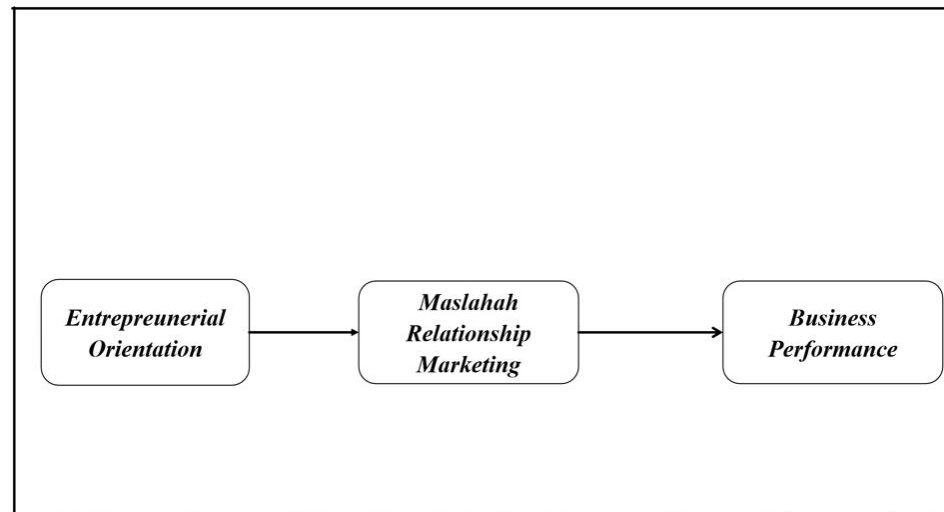
Proposisi 2: *Entrepreneurial Orientation* (EO) merupakan landasan strategis yang memperkuat penerapan *Maslahah Relationship Marketing* dalam konteks kerja sama pemasaran, sehingga semakin efektif *Entrepreneurial Orientation* maka semakin kuat *Maslahah Relationship Marketing*



Gambar 2.8 Proposisi 2
Entrepreneurial Orientation - Maslahah Relationship Marketing

Berdasarkan integrasi proposisi 1 tentang *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) dan proposisi 2 tentang *Entrepreneurial Orientation* (EO) maka menghasilkan Model Teoretikal Dasar (Grand Theory Model) yang menunjukkan bahwa *Business Performance* (BP) yang baik diwujudkan melalui *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) yang dibangun

berdasarkan *Entrepreunerial Orientation* (EO) yang kuat sebagaimana gambar 2.9 sebagai berikut:



Gambar 2.9 Model Teoritikal Dasar

2.7. Model Empirik Penelitian

Integrasi antara *Relationship Marketing* dengan *Maslahah* akan menghasilkan dimensi baru sebagaimana pada tabel 2.5 berikut :

Tabel 2.4. Integrasi *Relationship Marketing* dengan *Maslahah*

Dimensi <i>Relationship Marketing</i>	Dimensi <i>Maslahah</i>	Dimensi <i>Maslahah Relationship Marketing</i>	Indikator
1). <i>Trust</i> adalah kemauan untuk bergantung pada mitra pertukaran yang dipercayai (Suphan Nasir, 2015)	<i>Rational</i> adalah perilaku yang menekankan pada penggunaan akal dan pemikiran logis untuk mencapai	<i>Rational Trust</i> adalah bentuk kepercayaan perusahaan kepada mitra yang didasarkan pada pertimbangan	1. Reputasi profesional mitra 2. Manfaat bersama (masalah) 3. Keputusan

	kebaikan. - QS. Al-Jasiyah (45:13) - QS Al-Ankabut (29:43)	rasional melalui penggunaan akal, pemikiran logis, dan alasan yang obyektif dalam menilai keandalan serta integritas mitra kerja sama	berdasarkan pertimbangan rasional
2). Commitment adalah kemauan untuk memberikan waktu dan energi untuk sesuatu yang diyakini atau janji untuk bertindak mengikat diri secara intelektual atau emosional pada suatu tindakan. (Mubarak & Ali 2021; Fong & Goh, 2021; Luo et al., 2019)	Consistent adalah perilaku yang teguh dalam pendirian, tindakan, atau prinsip tanpa mudah berubah QS Ali Imran (3:200)	Consistent Commitment adalah bentuk komitmen perusahaan terhadap mitra yang ditunjukkan melalui konsistensi dalam memenuhi janji, tanggung jawab, dan standar yang telah disepakati, serta ditandai dengan kemampuan mempertahankan kualitas dan fokus kerja sama secara berkelanjutan meskipun menghadapi tantangan atau perubahan lingkungan.	1. Kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang. 2. Keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama. 3. Konsistensi memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit
3). Communication : pertukaran dan pembagian informasi yang bermakna dan tepat waktu secara formal dan informal pertukaran dan pembagian informasi yang bermakna dan	Effective : Perilaku yang mampu menghasilkan hasil yang diinginkan dengan cara yang optimal Az-Zumar (39:18) Al-Mu'minun (23:1-2	Effective Communication adalah proses pertukaran informasi yang relevan, jelas, dan tepat waktu, baik melalui saluran formal maupun informal, antara perusahaan dan mitra, sehingga mendukung	1. Kejelasan 2. Keterbukaan informasi 3. Responsivitas

tepat waktu secara formal dan informal antara pembeli dan penjual (Haghkhah et al., 2020).		tercapainya pemahaman bersama dan pengambilan keputusan yang optimal.	
4). Competence : kepemilikan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas, memenuhi tanggung jawab, dan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif Mubushar et al., (2020); (Smith, 2024)	Holistic adalah pendekatan yang menyeluruh dan terpadu dalam memahami dan mengamalkan ajaran Islam, yang mencakup semua aspek kehidupan manusia-lahir dan batin, fisik dan spiritual, akal dan hati, moral dan intelektual-secara seimbang dan saling melengkapi QS Al Mu'minun (23) : 12-14 QS Al Baqarah (2) : 286 QS Al Isra 17:70	Holistic Competence adalah kapasitas menyeluruh dan terpadu yang dimiliki perusahaan dalam mengelola pengetahuan, keterampilan, dan sikap organisasi, serta melibatkan seluruh elemen internal maupun pemangku kepentingan eksternal, guna menciptakan hubungan bisnis yang kuat, saling percaya, dan berkelanjutan.	1. Pengetahuan dan Keahlian 2. Adaptasi dan Fleksibilitas. 3. Pemikiran Strategis
5). Empathy adalah kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan, perspektif, dan pengalaman orang lain (Harmoko & Shihab, 2019; Krataithong & Rakrachakarn, 2020; Oluwabiye et al., 2022; Amoako et al., 2019); Tehci & Yenbursa, 2021)	Holistic adalah pendekatan yang menyeluruh dan terpadu dalam memahami dan mengamalkan ajaran Islam, yang mencakup semua aspek kehidupan manusia-lahir dan batin, fisik dan spiritual, akal dan hati, moral dan intelektual-secara	Holistic Empathy adalah kapasitas komprehensif perusahaan untuk memahami dan merespons situasi, kebutuhan, tekanan, serta perspektif mitra secara utuh, mencakup dimensi bisnis, emosional, operasional, maupun strategis, sehingga tercipta	1. Kemauan memahami kondisi dan tantangan perusahaan 2. Kepedulian terhadap keberhasilan bersama. 3. Mendengarkan dan merespons masukan dengan baik

	seimbang dan saling melengkapi QS Al Mu'minun (23) : 12-14 QS Al Baqarah (2) : 286 QS Al Isra 17:70	hubungan kemitraan yang harmonis, saling mendukung, dan berorientasi jangka panjang.	
--	--	--	--

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2025

Dari tabel 2.4 dapat dijelaskan bahwa integrasi antara dimensi *Relationship Marketing* dengan dimensi *Maslahah* menghasilkan dimensi *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) yaitu *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*. Masing-masing dimensi memiliki indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana nilai *Maslahah* terinternalisasi dalam hubungan bisnis.

1). *Rational Trust*

Rational Trust adalah kepercayaan perusahaan terhadap mitra yang dibangun berdasarkan **pemikiran logis, pertimbangan rasional, dan keyakinan terhadap keandalan serta integritas mitra kerja**. Dimensi ini dikembangkan melalui integrasi konsep *trust* dalam *Relationship Marketing* dengan nilai masalah *rational*, yang menekankan penggunaan akal sehat untuk mencapai kebaikan bersama. Landasan nilai ini sejalan dengan QS. Al-Jasyah (45:13) dan QS. Al-Ankabut (29:43), yang menegaskan pentingnya akal dalam memahami tanda-tanda kebenaran. **Indikator:** reputasi profesional mitra, manfaat bersama (masalah), dan keputusan berdasarkan pertimbangan rasional.

2). *Consistent Commitment*

Consistent Commitment merujuk pada kemauan perusahaan untuk tetap teguh dan berkelanjutan dalam memegang janji, tanggung jawab, serta nilai-nilai yang diyakini, meskipun menghadapi tantangan atau perubahan. Dimensi ini dikembangkan melalui integrasi *commitment* dalam *Relationship Marketing* dengan nilai masalah *consistent*, yaitu keteguhan dalam prinsip dan tindakan. Hal ini sejalan dengan QS. Ali Imran (3:200), yang menyeru untuk tetap sabar, teguh, dan konsisten. **Indikator:** kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, dan konsistensi memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit.

3). *Effective Communication*

Effective Communication adalah pertukaran informasi yang bermakna, tepat waktu, dan relevan, baik secara formal maupun informal, yang mampu menghasilkan hasil optimal bagi kedua belah pihak. Dimensi ini dikembangkan melalui integrasi *communication* dalam *Relationship Marketing* dengan nilai masalah *effective*, yang menekankan pencapaian tujuan secara optimal. Landasan nilai ini selaras dengan QS. Az-Zumar (39:18) dan QS. Al-Mu'minun (23:1–2), yang menekankan pentingnya mendengar dengan baik dan memanfaatkan informasi secara tepat. **Indikator:** kejelasan informasi, keterbukaan informasi, dan responsivitas.

4). *Holistic Competence*

Holistic Competence menggambarkan kemampuan perusahaan secara

menyeluruh dan terpadu dalam mengelola hubungan dengan mitra, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta melibatkan seluruh elemen organisasi dan pihak terkait. Dimensi ini dikembangkan melalui integrasi *competence* dalam *Relationship Marketing* dengan nilai masalah *holistic*, yang menekankan keseimbangan dan pemahaman menyeluruh dalam pengambilan keputusan. Landasan nilai ini didukung oleh QS. Al-Mu'minun (23:12–14), QS. Al-Baqarah (2:286), dan QS. Al-Isra (17:70). **Indikator:** pengetahuan dan keahlian, adaptasi dan fleksibilitas, serta pemikiran strategis.

5). *Holistic Empathy*

Holistic Empathy adalah kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk memahami kondisi, kebutuhan, tekanan, dan perspektif mitra secara menyeluruh, mencakup aspek bisnis, emosional, dan strategis. Dimensi ini dikembangkan melalui integrasi *empathy* dalam *Relationship Marketing* dengan nilai masalah *holistic*, yang menekankan pemahaman dan keseimbangan antara aspek lahir dan batin. Landasan nilai ini selaras dengan QS. Al-Mu'minun (23:12–14) dan QS. Al-Baqarah (2:286). **Indikator:** kemauan memahami kondisi dan tantangan mitra, kepedulian terhadap keberhasilan bersama, dan mendengarkan serta merespons masukan dengan baik.

2.8.1. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Maslahah Relationship Marketing*

1). Pengaruh *Proactive behavior* terhadap *Rational Trust*

Dalam konteks kerjasama bisnis jangka panjang, *Rational Trust* merupakan elemen penting yang terbentuk berdasarkan pertimbangan logis terhadap kredibilitas, kapabilitas, dan konsistensi perilaku mitra usaha. Houwelingen dan van Dijke (2023) menyatakan bahwa investasi untuk membangun kepercayaan mencerminkan upaya jangka panjang dalam membangun reputasi sebagai entitas yang dapat dipercaya. Kepercayaan ini tidak muncul secara instan, tetapi melalui akumulasi interaksi yang kredibel dan konsisten yang mengedepankan nilai kebermanfaatan bersama (*Maslahah*) dalam hubungan bisnis.

Salah satu faktor yang berperan dalam memperkuat *Rational Trust* adalah *Proactive Behavior*, yaitu dimensi dalam *Entrepreneurial Orientation* yang mencerminkan orientasi perusahaan untuk secara aktif mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang masa depan, termasuk dalam menjalin serta memelihara hubungan strategis dengan mitra. Sabet dan Bolton (2024) menunjukkan bahwa interaksi proaktif perusahaan bahkan melalui media sosial, dapat meningkatkan kepercayaan konsumen sebagai bentuk modal relasional jangka panjang. Dalam konteks hubungan bisnis B2B, pola proaktif semacam ini diterjemahkan dalam bentuk

komunikasi terbuka, sikap antisipatif, dan inisiatif dalam menjaga kualitas hubungan dengan mitra strategis demi mencapai *masalah* bersama.

Lebih lanjut, Santos (2018) menemukan bahwa *Proactive Behavior* berkontribusi terhadap peningkatan kapabilitas pemasaran yang dalam hubungan antar perusahaan memperkuat persepsi kompetensi dan keandalan. Meskipun studi ini tidak secara eksplisit meneliti rational trust, secara logis peningkatan kapabilitas akibat proaktivitas akan memperkuat persepsi rasional terhadap kredibilitas perusahaan, yang pada akhirnya membangun kepercayaan mitra. Berdasarkan argumentasi tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *Proactive Behavior* perusahaan, semakin kuat pula *Rational Trust* yang terbentuk dalam kerjasama bisnis. Sehingga dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Proactive Behavior berpengaruh positif terhadap *Rational Trust*

2). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap Consisten Commitment

Anand dan Paul (2022) menemukan bahwa ketika perusahaan secara proaktif melibatkan mitra dalam proses inovasi, berbagi informasi sejak dini, serta menunjukkan respons cepat terhadap perubahan pasar, maka hal ini menumbuhkan rasa kepercayaan dan kepastian. Kepercayaan tersebut pada gilirannya memperkuat *Consistent Commitment* atau komitmen yang konsisten dari mitra bisnis. Pendekatan *proactive* terhadap *Market Orientation* mendorong keterlibatan lintas fungsi dan kerja sama eksternal yang relevan untuk memperkuat inovasi dan kinerja. Dalam konteks

hubungan bisnis, perilaku proaktif seperti ini menjadi fondasi terbentuknya komitmen yang konsisten karena perusahaan menunjukkan keseriusan dan perhatian berkelanjutan terhadap mitra. Bodlaj et al. (2012) memperkuat pandangan ini dengan menemukan bahwa orientasi pasar proaktif berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan inovasi dan kesuksesan pasar perusahaan, khususnya di lingkungan bisnis yang menghadapi perubahan pasar dan teknologi yang cepat. Proaktifitas semacam ini menciptakan suasana kolaboratif yang dipercaya oleh mitra dan mendorong hubungan yang lebih stabil serta komitmen yang berkelanjutan.

Selain itu, Petzold et al. (2019) menegaskan bahwa orientasi pasar proaktif memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja UKM, terutama dalam menghadapi krisis ekonomi. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, perilaku proaktif dari perusahaan tidak hanya memperkuat kinerja internal tetapi juga mempererat hubungan dan komitmen dengan mitra bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kondisi eksternal yang menantang maka perusahaan yang proaktif akan mampu menciptakan rasa aman dan soliditas hubungan sebagai fondasi dari *Consistent Commitment*. Maka *Consistent Commitment* tidak hanya dipahami sebagai kesetiaan hubungan bisnis, tetapi juga sebagai keteguhan komitmen yang dibangun atas dasar kebermanfaatan bersama (*Maslahah*), kepercayaan, dan tujuan jangka panjang yang jelas. Proaktifitas perusahaan menjadi salah satu determinan penting dalam mewujudkan komitmen ini karena melalui komunikasi terbuka, dukungan berkelanjutan, dan inovasi yang responsif,

perusahaan menunjukkan komitmen untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dan membawa maslahat bagi kedua belah pihak.

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa *Proactive Behavior* sebagai bagian dari *Entrepreneurial Orientation* tidak hanya meningkatkan daya saing perusahaan tetapi juga berperan strategis dalam membangun dan mempertahankan komitmen mitra secara konsisten. Kejelasan arah hubungan, ketanggapan terhadap perubahan, serta kolaborasi berkelanjutan menjadi elemen penting yang memastikan hubungan bisnis yang kokoh dan berkelanjutan dalam bingkai *Maslahah*. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat diajukan Hipotesis sebagai berikut :

H2: *Proactive Behavior* berpengaruh positif terhadap *Consistent Commitment*

3). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Effective Communication*

Santos & Marinho (2018) menemukan bahwa proaktivitas dalam orientasi kewirausahaan berkontribusi positif terhadap kapabilitas pemasaran, termasuk riset pasar, pengembangan produk baru, dan manajemen harga. Kapabilitas ini tidak dapat berkembang secara optimal tanpa adanya komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan mitranya untuk memahami dinamika kebutuhan dan preferensi pasar. Oleh karena itu proaktivitas menjadi pendorong penting dalam menciptakan arus informasi yang terbuka, jelas, dan responsif dalam hubungan bisnis (Reis

Neto et al., 2018). Dalam konteks ini komunikasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme koordinasi, tetapi juga sebagai sarana untuk memastikan bahwa setiap keputusan bisnis mengandung nilai manfaat bersama atau *Maslahah* baik bagi perusahaan maupun mitra.

Sejalan dengan itu, Petzold (2018) menunjukkan bahwa orientasi pasar proaktif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja UKM terutama dalam menghadapi situasi krisis ekonomi. Dalam kondisi penuh ketidakpastian, perusahaan yang proaktif lebih cenderung menjalin komunikasi yang terbuka dan cepat dengan mitranya untuk mengatasi hambatan eksternal, menjaga kepercayaan, dan memperkuat koordinasi. Praktik ini sekaligus mencerminkan upaya perusahaan untuk memastikan bahwa hubungan bisnis tetap berlandaskan pada nilai kebermanfaatan, keseimbangan kepentingan, dan keberlanjutan hubungan, sebagaimana prinsip *maslahah* dalam ajaran Islam.

Lebih lanjut, **Bodlaj et al. (2012)** menegaskan bahwa orientasi pasar proaktif sangat penting dalam membangun inovasi dan kesuksesan pasar, khususnya dalam lingkungan yang penuh turbulensi teknologi dan perubahan pasar. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari komunikasi yang efektif sebagai sarana menyampaikan visi, membangun pemahaman bersama, dan menyelaraskan tujuan dengan mitra usaha. Sehingga komunikasi yang efektif menjadi jalan untuk memperkuat kesepahaman antara perusahaan dengan mitra dalam menciptakan solusi bisnis yang

tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga bermanfaat secara sosial dan berkelanjutan.

Dengan demikian, terdapat dasar teoritis dan empiris yang kuat bahwa perilaku proaktif dalam orientasi kewirausahaan mendorong terwujudnya komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan mitra bisnis. Komunikasi yang efektif ini menjadi fondasi penting dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran yang berkelanjutan, yang selaras dengan prinsip *Maslahah* yaitu menciptakan manfaat optimal dan menghindari kerugian bagi semua pihak yang terlibat. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diajukan Hipotesis sebagai berikut :

H3: *Proactive Behavior* berpengaruh positif terhadap *Effective Communication*

4). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Competence*

Dalam konteks kerja sama pemasaran antara perusahaan dengan mitranya maka *Holistic Competence* merupakan elemen penting dalam membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Kompetensi ini mencakup kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan berbagai kapabilitas fungsional seperti inovasi, manajemen pasar, pengembangan produk, keterampilan komunikasi, serta adaptasi strategis terhadap dinamika lingkungan bisnis. Kompetensi yang menyeluruh ini menjadi landasan bagi penciptaan nilai bersama yang berkelanjutan sesuai dengan prinsip *Maslahah* yaitu menciptakan manfaat

optimal dan menghindari potensi kerugian bagi seluruh pihak yang terlibat dalam kerjasama.

Salah satu faktor kunci yang memperkuat kemampuan tersebut adalah perilaku proaktif, yang merupakan dimensi dari entrepreneurial orientation. Penelitian Santos & Marinho (2018) menunjukkan bahwa proaktivitas dalam orientasi kewirausahaan berkontribusi positif terhadap kapabilitas pemasaran, termasuk dalam riset pasar, pengembangan produk baru, manajemen pasar, dan penetapan harga. Kapabilitas ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam membangun komunikasi yang efektif dan responsif dengan mitra bisnis yang menjadi bagian dari *Holistic Competence* dalam hubungan pemasaran. Sehingga proaktivitas ini tidak hanya bertujuan untuk kepentingan perusahaan semata tetapi juga untuk memastikan bahwa kebutuhan dan kepentingan mitra bisnis dapat terpenuhi secara adil dan berkesinambungan.

Sejalan dengan itu, Bodlaj et al. (2012) menegaskan bahwa orientasi pasar yang proaktif mendorong keberhasilan inovasi dan kesuksesan pasar, khususnya di lingkungan yang menghadapi percepatan perubahan teknologi dan dinamika pasar. Kondisi ini menuntut pendekatan pengelolaan yang menyeluruh dan adaptif, sebagai bagian dari upaya menciptakan kolaborasi bisnis yang berorientasi manfaat bersama.

Mamun & Fazal (2018) turut memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa perilaku proaktif memiliki pengaruh signifikan

terhadap kompetensi kewirausahaan, yang meliputi kemampuan dalam mengidentifikasi peluang, berinovasi, dan menjalin hubungan efektif dengan mitra bisnis. Kompetensi ini beririsan dengan konsep *Holistic Competence* karena memungkinkan perusahaan untuk melampaui aktivitas transaksional jangka pendek dan membangun kolaborasi jangka panjang yang saling menguntungkan, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, terdapat landasan teoritis dan empiris yang kuat bahwa proaktivitas tidak hanya mendorong pengembangan kompetensi menyeluruh dalam kerjasama pemasaran, tetapi juga menjadi sarana untuk mewujudkan nilai bagi kedua belah pihak. Ini penting dalam menjaga keseimbangan kepentingan, memperkuat komitmen mitra, serta meningkatkan kinerja bisnis secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diajukan Hipotesis sebagai berikut :

H4 : Proactiveness berpengaruh positif terhadap Holistic Competence

5). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Empathy*

Berbagai penelitian menegaskan bahwa perilaku proaktif menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan bisnis yang kokoh dan bernilai maslahat. Petzold et al. (2019) menunjukkan bahwa orientasi pasar proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja UKM, khususnya dalam menghadapi krisis ekonomi, karena mendorong perusahaan untuk lebih responsif dan terbuka dalam berkomunikasi dengan mitra bisnis. Ryals dan Knox (2021) memperkuat pandangan ini dengan menegaskan bahwa

kolaborasi B2B yang efektif tidak hanya membutuhkan kompetensi teknis, tetapi juga empati yang dibentuk melalui perilaku proaktif seperti inisiatif memahami kebutuhan mitra, adaptasi strategi, dan penciptaan solusi bersama.

Sejalan dengan itu, Peesker et al. (2024) menemukan bahwa antisipasi kebutuhan dan respons cepat terhadap dinamika bisnis memperkuat pembentukan *Holistic Empathy* melalui pemahaman emosional dan kognitif terhadap mitra bisnis. Dalam perspektif nilai Islam, perilaku proaktif yang mengedepankan kepedulian, kepekaan, dan solusi kolaboratif merupakan cerminan dari prinsip *Maslahah*, yaitu menciptakan kemaslahatan bersama antara perusahaan dan mitra bisnis, baik secara ekonomi maupun sosial. Berdasarkan landasan tersebut maka dapat diajukan Hipotesis sebagai berikut :

H5: Proactive Behavior berpengaruh positif terhadap *Holistic Empathy*

6). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Rational Trust*

Bahwa *Innovativeness* adalah kemampuan dan kemauan perusahaan untuk terus menerus menghasilkan ide, produk, dan proses baru yang relevan dengan kebutuhan pasar. *Rational Trust* adalah kepercayaan yang dibentuk berdasarkan penilaian logis dan objektif atas kapabilitas, rekam jejak, dan kompetensi suatu pihak. Perusahaan yang inovatif umumnya memiliki sistem, SDM, dan budaya organisasi yang mendukung penciptaan nilai baru.

Inovasi perusahaan tidak hanya berperan dalam memperkuat daya saing tetapi juga menjadi pondasi dalam membangun kepercayaan rasional mitra bisnis. Geng et al. (2022) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan melalui legitimasi Perusahaan yang diperkuat oleh nilai sosial perusahaan. Dalam konteks hubungan bisnis B2B, legitimasi dan nilai sosial tersebut menjadi sinyal penting bagi mitra dalam menilai kapabilitas dan komitmen perusahaan secara rasional. Sichtmann & Diamantopoulos (2013) menegaskan bahwa inovasi mencerminkan kompetensi perusahaan dalam memenuhi standar kualitas dan harapan mitra, sehingga perusahaan inovatif dipersepsikan lebih dapat diandalkan dan adaptif terhadap dinamika pasar. Selanjutnya, Reis Neto et al. (2018) membuktikan bahwa dimensi *Innovativeness* dalam *Entrepreneurial Orientation* berkontribusi terhadap peningkatan kapabilitas pemasaran seperti riset pasar, pengembangan produk, dan manajemen harga, yang menjadi dasar objektif bagi mitra untuk membangun kepercayaan rasional. Dalam perspektif nilai Islam, inovasi yang dikelola secara proaktif dan konsisten menjadi bagian dari penerapan prinsip *Maslahah*, yaitu menciptakan manfaat bersama bagi perusahaan dan mitra bisnis melalui solusi yang relevan dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H6: Innovativeness berpengaruh positif terhadap Rational Trust

7). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Consistent Commitment*

Innovativeness merupakan salah satu dimensi utama dalam orientasi kewirausahaan yang berperan penting dalam memperkuat hubungan kerjasama bisnis secara berkelanjutan. Reis Neto et al. (2018) menunjukkan bahwa *Innovativeness* berkontribusi pada penguatan kapabilitas pemasaran perusahaan, seperti kemampuan melakukan riset pasar, pengembangan produk baru, dan pengelolaan harga. Kapabilitas ini menjadi sinyal objektif bagi mitra bisnis bahwa perusahaan memiliki komitmen kuat untuk terus mengembangkan relasi bisnis secara dinamis. Dukungan lain datang dari Lee, Kwahk dan Kim (2020), yang menemukan bahwa service *Innovativeness* meningkatkan adopsi oleh mitra usaha melalui peningkatan reputasi perusahaan dan penguatan komitmen afektif. Komitmen emosional ini menjadi dasar bagi terbentuknya hubungan yang lebih konsisten dan berkelanjutan, karena mitra merasa dihargai dan percaya terhadap keberlanjutan kolaborasi di masa depan. Selain itu, Marín-García et al. (2021) mengungkapkan bahwa tingkat *Innovativeness* yang tinggi dalam proses layanan berkontribusi signifikan terhadap *Consistent Commitment* terhadap praktik keberlanjutan. Komitmen konsisten ini memperkuat citra perusahaan dan meningkatkan ekuitas merek secara jangka panjang, karena mitra menilai keseriusan dan ketekunan perusahaan dalam menjaga standar kualitas dan nilai yang disepakati.

Dalam perspektif nilai Islam, perilaku inovatif yang menghasilkan manfaat berkelanjutan bagi kedua belah pihak merupakan implementasi prinsip *Maslahah*, yaitu menciptakan kebaikan bersama yang tidak hanya berdampak ekonomis tetapi juga memperkuat hubungan sosial dan moral dalam bisnis. Oleh karena itu, *Innovativeness* dalam kerjasama pemasaran diyakini mampu membangun *Consistent Commitment* dengan mitra bisnis sebagai bentuk kesungguhan perusahaan dalam menjaga kebermanfaatan jangka panjang. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diajukan Hipotesis sebagai berikut :

H7 : Innovativeness berpengaruh terhadap Consistent Comitmen

8). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Effective Communication*

Dalam konteks kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitra strategis, tingkat *Innovativeness* Perusahaan berperan penting dalam membentuk komunikasi yang efektif. *Innovativeness* mencerminkan sejauh mana organisasi secara aktif mengeksplorasi dan mengimplementasikan ide-ide baru, termasuk dalam memperkuat hubungan dengan mitra bisnis. Penelitian Tuominen et al. (2023) menunjukkan bahwa strategi berorientasi pelanggan mendorong peningkatan inovasi perusahaan. Inovasi ini lahir dari kemampuan perusahaan menyerap informasi dari mitra internasional dan mengintegrasikannya dalam proses pengambilan keputusan internal. Hal

ini menunjukkan bahwa respons inovatif terhadap kebutuhan mitra turut memperkuat efektivitas komunikasi dalam kerjasama bisnis.

Selanjutnya, Nicolescu dan Ripa (2024) menemukan bahwa perilaku kerja inovatif di dalam Perusahaan mendorong pengembangan manajemen hubungan pelanggan yang lebih efektif. Lingkungan inovatif menciptakan pola komunikasi lintas departemen yang lebih terbuka, sehingga memperkuat interaksi dengan pelanggan dan mitra bisnis. Sementara itu, Fu (2020) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif bukan hanya produk dari sistem organisasi yang terstruktur, tetapi juga menjadi prasyarat utama bagi lahirnya inovasi. Kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan pengetahuan yang tersebar menjadi ide-ide baru sangat bergantung pada kualitas komunikasi internal dan eksternal.

Dalam perspektif nilai Islam, inovasi yang dibangun dalam kerjasama bisnis hendaknya berlandaskan prinsip *Maslahah*, yaitu menciptakan kebermanfaatan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperkuat hubungan sosial dan moral antara perusahaan dan mitra. Oleh karena itu, organisasi yang inovatif cenderung membangun sistem komunikasi yang lebih terbuka, responsif, dan kolaboratif. Inovasi mendorong perusahaan untuk menyampaikan informasi kepada mitra bisnis secara cepat, akurat, dan relevan, sehingga kualitas hubungan dalam kerjasama pemasaran semakin kokoh dan memberikan maslahat bagi

kedua belah pihak. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diajukan Hipotesis sebagai berikut :

H8: Innovativeness berpengaruh positif terhadap effective communication

9). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Holistic Competence*

Innovativeness sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan menjadi kekuatan strategis bagi perusahaan dalam memperkuat kompetensi hubungan yang holistik dengan mitra bisnis. Menurut Reis Neto et al. (2018), dimensi *Innovativeness* berkontribusi signifikan dalam membangun kapabilitas pemasaran perusahaan melalui kemampuan dalam riset pasar, pengembangan produk baru, dan manajemen harga yang adaptif. Kapabilitas ini menjadi cerminan dari *Holistic Competence*, karena perusahaan tidak hanya menguasai keterampilan teknis tetapi juga memahami kebutuhan mitra secara menyeluruh.

Yu et al. (2022) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi inovatif lebih mampu meningkatkan kemampuan hubungan bisnis, sebab inovasi mendorong penciptaan solusi kreatif dan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan mitra. Hal ini memungkinkan perusahaan mengelola hubungan dengan mitra secara lebih komprehensif dan efektif, baik dari sisi teknis, manajerial, maupun strategis.

Lebih lanjut, Peesker et al. (2024) mengemukakan bahwa dalam era digital, kompetensi penjualan yang efektif membutuhkan kombinasi kemampuan teknis, penguasaan data, dan keterampilan sosial seperti empati dan komunikasi interpersonal. Semua ini merupakan elemen dari *Holistic Competence* yang semakin diperkuat oleh perilaku inovatif yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan tuntutan bisnis yang dinamis.

Dari perspektif nilai Islam, penguatan *Holistic Competence* melalui inovasi sejalan dengan prinsip *Maslahah*, karena inovasi yang diorientasikan untuk membangun hubungan bisnis yang kokoh akan menghasilkan manfaat yang berkelanjutan bagi semua pihak. *Maslahah* menuntut agar kompetensi yang dibangun tidak hanya untuk kepentingan perusahaan semata, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan mitra bisnis, keberlanjutan hubungan, dan penguatan nilai sosial dalam kerjasama.

Dengan demikian, perusahaan yang memiliki tingkat *Innovativeness* tinggi akan lebih mampu membangun *Holistic Competence* yang mencakup penguasaan teknis, adaptasi strategis, dan kemampuan sosial yang utuh dalam mengelola hubungan dengan mitra bisnis. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H9 : Innovativeness berpengaruh positif terhadap Holistic Competence.

10. Pengaruh Innovativeness terhadap Holistic Empathy

Dalam konteks kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitra bisnis, *Innovativeness* sebagai dimensi dari *Entrepreneurial Orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *Holistic Empathy* dalam praktik *Relationship Marketing*. *Innovativeness* yang mencakup kemampuan perusahaan dalam mengembangkan ide baru, produk baru, dan proses baru tidak hanya bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga menjadi sarana untuk memahami secara lebih komprehensif kondisi, harapan, dan kebutuhan mitra bisnis.

Perusahaan yang inovatif secara proaktif berupaya menggali informasi tentang tantangan yang dihadapi mitra, serta merancang solusi yang selaras dengan aspirasi bersama. Proses inovasi ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada efisiensi internal, tetapi juga membuka ruang dialog dan kolaborasi yang intens dengan mitra. Dengan demikian, perusahaan mampu menunjukkan *Holistic Empathy*, yakni kemampuan memahami kondisi mitra secara menyeluruh, peduli terhadap keberhasilan bersama, serta responsif terhadap masukan dan dinamika yang berkembang dalam hubungan bisnis.

Hasil penelitian sebelumnya memperkuat hubungan ini. Studi Al Mamun & Fazal (2022) menunjukkan bahwa perusahaan dengan orientasi inovatif cenderung lebih peka dalam memenuhi kebutuhan mitra yang belum terpenuhi. Petzold et al. (2019) juga menegaskan bahwa inovasi dan

orientasi pasar proaktif meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menjaga komunikasi terbuka dan responsif dengan mitra, khususnya dalam situasi krisis. Bodlaj et al. (2012) menambahkan bahwa perusahaan dengan orientasi inovasi yang kuat lebih mampu beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis, sekaligus memperkuat hubungan dengan mitra bisnis melalui pemahaman yang lebih dalam terhadap kebutuhan mereka.

Dengan demikian, semakin tinggi *Innovativeness* perusahaan, maka semakin kuat pula *Holistic Empathy* yang terbentuk dalam kerjasama pemasaran dengan mitra bisnis. Inovasi yang berlandaskan nilai masalah menjadikan hubungan bisnis tidak sekadar transaksi komersial, tetapi menjadi kemitraan strategis yang penuh empati, keadilan, dan kebermanfaatan bagi kedua belah pihak secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut diatas selanjutnya dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H10: Innovativeness berpengaruh positif terhadap Holistic Empathy

2.8.1. Pengaruh *Maslahah Relationship Marketing* terhadap *Business Performance*

1). Pengaruh *Rational Trust* terhadap *Business Performance*

Dalam konteks hubungan kemitraan bisnis, *Rational Trust* atau kepercayaan rasional menjadi fondasi krusial dalam proses pengambilan keputusan kolaboratif. *Rational Trust* dibangun melalui pertimbangan logis yang didasarkan pada rekam jejak kinerja mitra di masa lalu,

kompetensi, integritas, serta konsistensi perilaku mitra dalam menjaga kepentingan bersama (Zhang & Chen, 2023). Kepercayaan ini bersifat kalkulatif, artinya setiap keyakinan terhadap mitra didasari oleh evaluasi objektif terkait kapasitas dan komitmen mitra dalam mewujudkan tujuan bersama. *Rational trust* penting untuk menjamin bahwa keputusan bisnis tidak hanya berlandaskan keuntungan semata, tetapi juga berdasarkan asas keadilan, kebaikan bersama, dan perlindungan terhadap hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Penelitian Judit Oláh et al. (2021) memperkuat relevansi *Rational Trust* dengan membuktikan bahwa *Interorganizational Trust* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Artinya kepercayaan rasional yang terbangun antar organisasi menciptakan ekosistem kolaboratif yang produktif dan inovatif yang tidak hanya berdampak pada peningkatan performa finansial tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan bersama. Dalam konteks *Maslahah*, maka hal ini menghadirkan kemanfaatan bagi semua pihak dalam ekosistem bisnis.

Sementara itu, studi Karhapaa (2022) menegaskan bahwa praktik manajerial yang membangun kepercayaan rasional dapat meningkatkan legitimasi dan efektivitas organisasi. Peningkatan legitimasi ini berdampak langsung pada keberlanjutan Perusahaan termasuk pada kualitas layanan yang dihasilkan. Dengan demikian *Rational trust* tidak hanya memperkuat performa finansial tetapi juga mendukung keberlanjutan Perusahaan

dalam memberikan manfaat kepada masyarakat luas, selaras dengan nilai masalah berupa *hifdzul maal* (menjaga keberlangsungan harta) dan *hifdzul ummah* (menjaga kemaslahatan umat).

Hasil penelitian Bai et al. (2024) memperjelas hubungan antara kepercayaan rasional dengan kinerja organisasi, bahwa ditemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Calculative Trust* (yang setara dengan *Rational Trust*) dengan *Organizational Performance* di mana hubungan tersebut dimediasi oleh peningkatan pertukaran informasi dan penurunan ketidakpastian dalam kolaborasi bisnis. Demikian pula, Li et al. (2024) menemukan bahwa *cognition-based trust*, sebagai bentuk dari *rational trust*, memiliki dampak yang lebih kuat dalam meningkatkan efektivitas kolaborasi dan kinerja dibandingkan dengan *trust* yang berbasis emosional. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan hubungan bisnis berbasis kepercayaan rasional menjadi instrumen penting untuk menciptakan hubungan yang stabil, efektif, dan berdampak luas secara sosial dan ekonomi nilai yang juga dijunjung tinggi dalam konsep masalah.

Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Rational Trust* merupakan elemen strategis dalam pengelolaan hubungan bisnis. Kepercayaan rasional berfungsi sebagai pondasi dalam membangun hubungan yang stabil, memperkuat efektivitas operasional, serta mendorong pencapaian kinerja bisnis yang

lebih tinggi dengan tetap menjaga keberlanjutan dan kemaslahatan bagi semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H11: Semakin meningkat *Rational Trust* semakin meningkat *Business Performance*.

12). Pengaruh *Consistent Commitment* terhadap *Business Performance*

Hubungan bisnis yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh aspek transaksional semata, tetapi juga oleh keberlangsungan komitmen antara perusahaan dan mitra bisnisnya. *Consistent commitment* menjadi salah satu dimensi penting dalam *Maslahah Relationship Marketing* yang berperan memperkuat kepercayaan, memperlancar koordinasi, dan meminimalisir konflik dalam hubungan bisnis. Komitmen yang terjaga secara konsisten memungkinkan perusahaan dan mitra untuk membangun sinergi jangka panjang yang stabil, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja bisnis, baik dalam bentuk peningkatan penjualan, profitabilitas, maupun penguatan pangsa pasar.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi hubungan tersebut. Badrinarayanan dan Ramachandra (2024) menunjukkan bahwa dalam relational exchanges, komitmen yang terjalin erat dengan kepercayaan mampu meningkatkan efektivitas operasional. Rebiazina et al. (2024) menemukan bahwa praktik *Relationship Marketing* yang menekankan konsistensi komitmen memberikan kontribusi signifikan

terhadap kinerja keuangan dan pasar, khususnya di negara berkembang. Selain itu, Tai et al. (2024) menegaskan bahwa komitmen organisasi yang berkelanjutan, khususnya melalui berbagi pengetahuan, menjadi mediator dalam meningkatkan business performance.

Consistent Commitment mengandung nilai etis dan sosial yang penting yaitu menciptakan kebermanfaatan tidak hanya bagi perusahaan dan mitra bisnis, tetapi juga bagi pelanggan dan masyarakat secara luas melalui hubungan bisnis yang berkelanjutan. Hubungan yang dilandasi komitmen yang kuat mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian keuntungan ekonomi dengan nilai kemaslahatan bagi semua pihak. Berdasarkan landasan konseptual dan dukungan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H12: Semakin meningkat *Consistence Commitment* semakin meningkat *Business Performance*

13). Pengaruh *Effective Communication* terhadap *Business Performance*

Dalam konteks kerjasama pemasaran antara perusahaan dengan mitra bisnis, *Effective Communication* merupakan salah satu pilar utama yang menentukan keberhasilan penerapan strategi relationship marketing. Komunikasi yang efektif tidak hanya menciptakan hubungan yang harmonis antara pihak-pihak yang terlibat, tetapi juga berperan sebagai katalisator dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan loyalitas mitra,

yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja bisnis. Penelitian Rebiazina (2024) yang didasarkan data longitudinal dari 229 perusahaan di Rusia selama 13 tahun, menunjukkan bahwa praktik *Relationship Marketing*, termasuk di dalamnya komunikasi yang efektif, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar dan keuangan perusahaan. Komunikasi yang baik dengan mitra bisnis memperkuat orientasi pelanggan dan pesaing, yang kemudian secara positif berdampak pada Return on Assets (ROA). Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya berdampak pada aspek relasional, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian indikator finansial perusahaan. Selanjutnya, penelitian oleh Cevallos et al. (2024) memperkuat hubungan antara komunikasi yang efektif dengan loyalitas pelanggan. Hasil studinya menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara komunikasi efektif dalam *relationship marketing* dengan loyalitas pelanggan. Melalui komunikasi yang baik, perusahaan mampu membangun *Trust* dan meningkatkan retensi pelanggan, yang menjadi komponen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan memperbaiki kinerja bisnis secara keseluruhan.

Sejalan dengan kedua temuan tersebut, Hanninen dan Karjaluoto (2017) menegaskan bahwa *Effective Communication* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara customer-perceived value dan loyalitas mitra dalam konteks bisnis global B2B. Artinya, komunikasi yang efektif menjadi penghubung penting yang mengonversi persepsi nilai yang

dirasakan oleh pelanggan atau mitra menjadi komitmen dan loyalitas yang berkelanjutan, yang pada akhirnya juga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *Effective Communication* dalam *Maslahah Relationship Marketing* memiliki pengaruh strategis dalam meningkatkan kualitas hubungan bisnis dengan mitra maupun pelanggan. Melalui mekanisme pembentukan kepercayaan, loyalitas, dan penguatan orientasi pasar, komunikasi yang efektif terbukti menjadi penggerak penting dalam meningkatkan business performance, baik dari sisi kinerja pasar maupun kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan kajian konseptual dan temuan-temuan empiris tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis berikut:

H13: Semakin meningkat *Effective Communication* semakin meningkat *Business Performance*

14). Pengaruh *Holistic Competence* terhadap *Business Performance*

Dalam konteks kerjasama pemasaran antara perusahaan dengan mitra bisnis, *Holistic Competence* menjadi salah satu elemen kunci yang menentukan kualitas hubungan bisnis, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *Business Performance*. *Holistic Competence* mencakup perpaduan antara kompetensi teknis, pemahaman bisnis yang komprehensif, serta kemampuan interpersonal dalam membangun dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

Menurut Liu dan Chen (2018), kompetensi berbasis pemasaran memungkinkan perusahaan menarik perhatian mitra bisnis dan memfasilitasi proses relationship learning. Melalui proses pembelajaran bersama ini, kedua belah pihak dapat memperdalam pemahaman terhadap kebutuhan masing-masing dan meningkatkan efektivitas kolaborasi. Kolaborasi yang kuat inilah yang berpotensi mendorong eksplorasi inovasi bersama sebagai penggerak peningkatan kinerja bisnis yang berkelanjutan.

Selaras dengan itu, penelitian Zou, Brax, dan Rajala (2021) menegaskan bahwa meskipun *Competence Based Service Performance* belum tentu berdampak langsung pada *Business Performance*, kompetensi tersebut memainkan peran penting dalam meningkatkan *Relationship Performance* yang berfungsi sebagai mediator dalam memperkuat intensi untuk melanjutkan kerjasama bisnis, sehingga berdampak positif terhadap stabilitas dan pertumbuhan kinerja perusahaan.

Lebih lanjut, Kuehnl et al. (2023) memperkuat temuan ini melalui konsep *Customer Journey Management Capability*, yaitu kemampuan perusahaan dalam mengelola pengalaman mitra secara menyeluruh sepanjang siklus hubungan bisnis. Kompetensi yang mencakup aspek teknis dan relasional ini terbukti meningkatkan customer loyalty, yang berujung pada peningkatan *Financial Performance*, termasuk profitabilitas dan efisiensi operasional perusahaan.

Holistic Competence tidak hanya dipandang sebagai aset strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan moral perusahaan dalam membangun hubungan bisnis yang berkeadilan dan berkelanjutan. Kompetensi yang holistik memungkinkan perusahaan dan mitra bisnis untuk menciptakan nilai bersama (value co-creation) yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga membawa kemanfaatan bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, komunitas lokal, dan masyarakat luas. Hal ini sejalan dengan prinsip *jalbul mashalih* (mendatangkan manfaat) dan *dar'ul mafasid* (menghindarkan kerugian), di mana perusahaan yang kompeten secara menyeluruh mampu menjaga amanah, transparansi, dan keadilan dalam setiap interaksi bisnis.

Dengan demikian, *Holistic Competence* berkontribusi tidak hanya dalam membangun hubungan bisnis yang kuat, tetapi juga dalam mewujudkan keberlangsungan usaha yang berorientasi pada keseimbangan antara kepentingan bisnis dan kemaslahatan sosial. Perusahaan yang mampu mengembangkan kompetensi secara holistik memiliki potensi besar untuk mencapai *Business Performance* yang unggul sekaligus menjadi agen perubahan dalam menciptakan kemanfaatan bersama yang lebih luas. Berdasarkan kajian konseptual dan hasil-hasil penelitian empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H14: Semakin meningkat *Holistic Competence* semakin meningkat
Business Performance

15). Pengaruh *Holistic Empathy* terhadap *Business Performance*

Holistic Empathy dalam konteks kerjasama antara perusahaan dengan mitra bisnis adalah kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan, tujuan bisnis, tekanan pasar, budaya organisasi, serta keterbatasan mitra secara menyeluruh. Empati ini tidak hanya menyentuh aspek emosional, tetapi juga mencakup pemahaman yang komprehensif terhadap kondisi bisnis dan operasional mitra. Perusahaan yang memiliki *Holistic Empathy* akan lebih proaktif dalam membantu mitra menghadapi tantangan dan menciptakan solusi yang saling menguntungkan dalam jangka panjang.

Dalam kerangka tersebut, Fready (2022) menegaskan bahwa empati bersama dengan trust dan kesiapan Perusahaan menjadi kunci penting dalam menciptakan value creation dalam hubungan bisnis B2B. Senada dengan itu, Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa empati dalam hubungan B2B meningkatkan *Trust* dan memperkuat *Relational Governance*. Artinya, *Holistic Empathy* membangun keyakinan mitra bahwa perusahaan tidak sekadar mengejar keuntungan semata, tetapi juga memahami dan memedulikan kepentingan mitra, sehingga memperkuat komitmen dalam menjaga kerjasama jangka panjang. Dengan adanya empati yang menyeluruh, perusahaan dan mitra cenderung lebih terbuka

dalam berbagi informasi strategis, mengembangkan inovasi bersama, dan berkolaborasi dalam pengembangan produk maupun pasar.

Lebih lanjut, O.P. Oiku & Adeyeye T.C membuktikan bahwa pendekatan pemasaran holistik, termasuk penerapan *Relationship Marketing* berbasis empati memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Schwepker Jr. & Goodb (2024) yang menemukan bahwa empati yang dikombinasikan dengan ketekunan (grit) berkontribusi signifikan dalam meningkatkan pendekatan penjualan yang berorientasi pada pelanggan dalam konteks B2B, sehingga berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja penjualan dan penguatan hubungan bisnis.

Penerapan *Holistic Empathy* dalam hubungan bisnis tidak hanya berdampak pada pencapaian kinerja ekonomi, tetapi juga menjadi wujud tanggung jawab sosial dan etika bisnis. Dengan mengedepankan empati yang komprehensif, perusahaan mampu menjalankan prinsip *jalbul mashalih* (mendatangkan kemanfaatan) bagi semua pihak yang terlibat, termasuk mitra bisnis, pelanggan, dan komunitas sekitar. Pada saat yang sama, perusahaan juga menerapkan *dar'ul mafasid* (menghindari kemudharatan) dengan mencegah terjadinya konflik, kesalahpahaman, dan eksploitasi dalam hubungan kerjasama. *Holistic empathy* menjadi dasar dalam membangun hubungan bisnis yang amanah, adil, dan berkelanjutan,

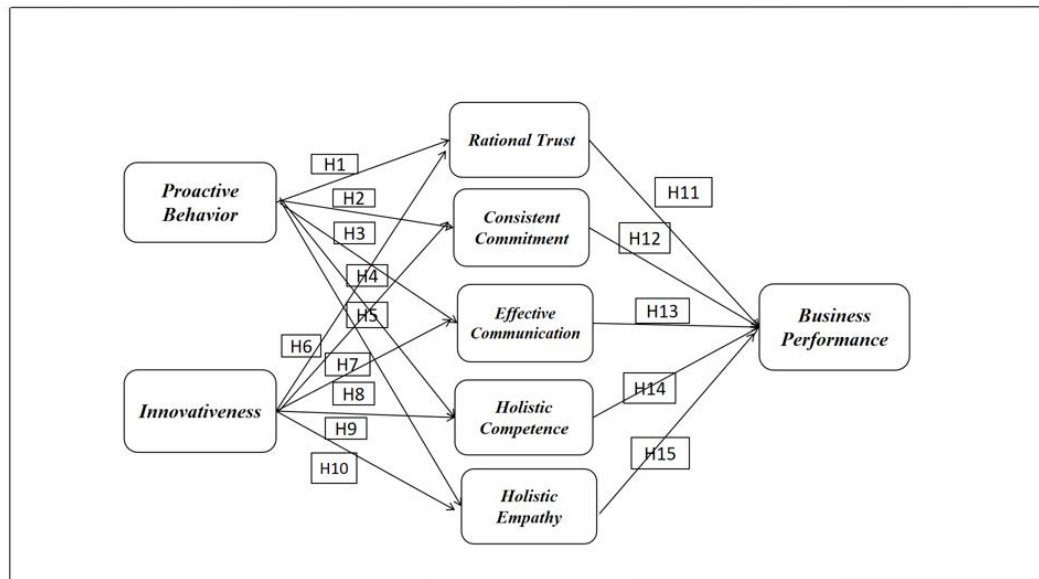
yang tidak hanya memperkuat business performance, tetapi juga menciptakan kebermanfaatan sosial yang lebih luas.

Dengan demikian *Holistic Empathy* berperan strategis dalam memperkuat kualitas hubungan bisnis, memperluas kolaborasi inovatif, dan meningkatkan *Business Performance*. Lebih dari itu, holistic empathy menjadikan perusahaan sebagai agen kemaslahatan yang berkomitmen menghadirkan manfaat dan keberlanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan dalam ekosistem bisnis

Berdasarkan temuan empiris tersebut, dapat ditegaskan bahwa penerapan *Holistic Empathy* dalam hubungan bisnis memiliki peran strategis yaitu meningkatkan kualitas hubungan, memperkuat trust, memperbesar peluang kolaborasi, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja bisnis. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka

H15: Semakin meningkat *Holistic Empathy* semakin meningkat *Business Performance*

Adapun model empirik *Maslahah Relationship Marketing* disajikan dalam gambar 2.8 sebagai berikut :



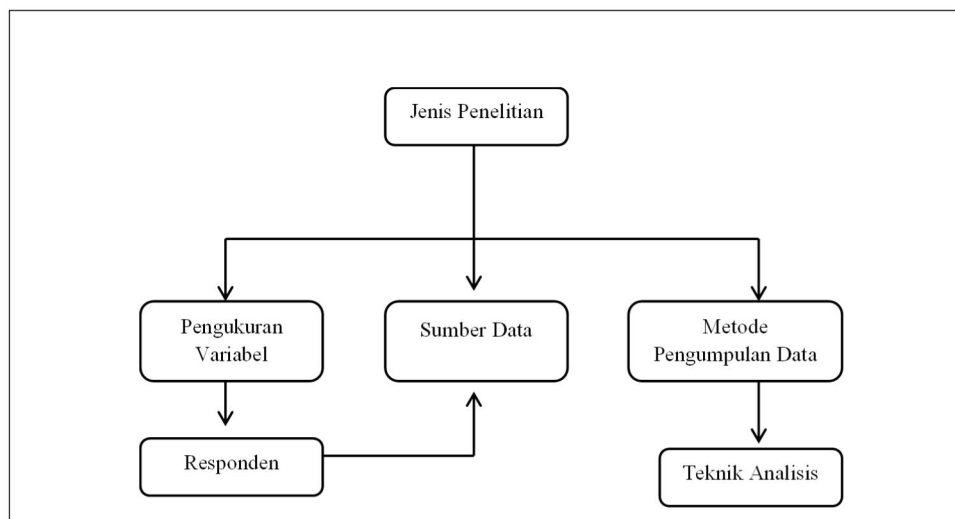
Gambar 2.10
Model Empirik Penelitian

Gambar 2.8. menunjukkan bahwa *Entrepreneurial orientation* (EO) yang mencakup *Proactive behavior* dan *Innovativeness* sering kali memengaruhi bagaimana Organisasi membangun dan memelihara hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui *Maslahah Relationship Marketing* (MRM). Perusahaan yang memiliki EO tinggi cenderung lebih mampu menyesuaikan strategi *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi mitranya dan mempertahankan hubungan yang lebih kuat, konsekuensinya adalah meningkatkan *Business Performance* (BP).

BAB III

METODE PENELITIAN

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



Gambar 3.1
Alur Bab III Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (explanatory research). Menurut Sekaran & Bougie (2016), explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu

dengan variabel lainnya. Sesuai dengan sifat eksplanasi ilmu atau jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen.

Jenis penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas bermaksud untuk mengukur kekuatan hubungan antara setidaknya dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikatnya. Dengan demikian, penelitian kausalitas mempertanyakan masalah sebab-akibat (Qomariyah, 2020). Tujuan dari penelitian ini untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel independen *Entrepreneurial Orientation*, *Maslahah Relationship Marketing*, *Customer Loyalty* terhadap variabel dependen *Business Performance*

Model penelitian yang dikembangkan diharapkan dapat menjelaskan hubungan kausal antar variabel dan selanjutnya dapat memberikan implikasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pemecahan masalah di lapangan.

3.2. Pengukuran Variabel

Variabel pada penelitian ini meliputi *Proactive behavior*, *Innovativeness*, *Maslahah Relationship Marketing*, dan *Business Performance*. Untuk variabel *Maslahah Relationship Marketing*, sebagai variabel baru, secara kualitatif peneliti akan melakukan kajian melalui *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan

para ahli dibidang marketing dan keislaman bidang tasawuf untuk mendapatkan validitas konten (*content validity*) dari skala pengukurannya dan secara kuantitatif melakukan uji statistik yaitu *exsploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk menguji validitas konstruknya dan reliabilitas melalui uji cronbach α (Sekaran, U. and Bougie, 2016). Untuk variabel *Proactive behavior*, *Innovativeness*, dan *Business Performace* menggunakan pengukuran dari studi yang telah ada.

Pengukuran dari masing – masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1 berikut,

Tabel 3.1. Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Proactive Behavior</i>	1) Kemampuan mengantisipasi perubahan pasar. 2) Inisiatif menjalin kolaborasi baru 3) Menjaga hubungan jangka panjang	Kraus et al. (2022)
2.	<i>Innovativeness</i>	1). Pengembangan ide baru. 2). Pengembangan produk baru 3). Pengembangan proses baru	Kraus et al. (2022)
3.	<i>Rational Trust</i>	1). Reputasi profesional mitra 2). Manfaat bersama (masalah) 3). Keputusan berdasarkan pertimbangan rasional	Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025
4.	<i>Consistent Commitment</i>	1) Kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang. 2) Keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama 3) Konsistensi memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit	Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025
5.	<i>Efective Communication</i>	1). Kejelasan 2). Keterbukaan informasi 3). Responsivitas	Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025
6.	<i>Holistic Competence</i>	1). Pengetahuan dan Keahlian	Dikembangkan

		2). Adaptasi dan Fleksibilitas. 3). Pemikiran Strategis	dalam penelitian ini, 2025
7.	<i>Holistic Empathy</i>	1) Kemauan memahami kondisi dan tantangan perusahaan 2) Kepedulian terhadap keberhasilan bersama. 3) Mendengarkan dan merespon masukan dengan baik	Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025
8.	<i>Business Performance</i>	1). Penjualan 2). Profitabilitas 3). Peningkatan asset 3). Pangsa pasar	Rumman, 2021, Tripathi & Kalia, 2020

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2025

3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Widodo (2022) populasi adalah keseluruhan atau himpunan objek dengan ciri sama. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN 1 Regional 3 Jawa Tengah. Adapun teknik pengambilan sampelnya adalah Purposive Sampling yaitu Sampel yang diambil dalam penelitian ini mempunyai karakteristik tertentu antara lain : Semua karyawan pimpinan, golongan III dan IV, masa kerja lebih dari 3 tahun dan dalam jabatannya sudah membawahi beberapa karyawan pelaksana sehingga didapatkan sampel sejumlah 181 responden yang tersebar di beberapa kota/kabupaten sebagaimana pada tabel 3.2 sebagai berikut :

Tabel 3.2. Sampel Penelitian

NO	KOTA/KABUPATEN	JUMLAH
1	Cilacap	15
2	Brebes	14
3	Pemalang	12
4	Pekalongan	16
5	Batang	12
6	Semarang	22
7	Ungaran	21
9	Salatiga	9
10	Surakarta	11
11	Sragen	13
12	Karanganyar	12
13	Kudus	8
14	Jepara	10
15	Pati	9
		181

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

3.4. Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan pada penelitian ini sebagai berikut :

a. Data Primer

Menurut Sekaran & Bougie (2016) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Teknik pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung melalui pengisian kuesioner), yakni Kepala Bagian, Manager, Kepala Urusan, Karyawan pimpinan pada PT Perkebunan Nusantara I regional 3 di Provinsi Jawa Tengah. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *Proactive behavior*, *Innovativeness*, *Maslahah Relationship Marketing*, dan *Bussines Performance*.

b. Data Sekunder

Menurut Sekaran & Bougie (2016) data sekunder ialah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, contohnya seperti dari orang lain atau melalui dokumen. Biasanya data sekunder ini merupakan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer seperti buku, literatur dan laporan yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari PT Perkebunan Nusantara I regional 3 di Provinsi Jawa Tengah dari literature-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh dengan cara menyebarkan angket atau kuesioner. Menurut Sekaran & Bougie (2016) kuesioner merupakan teknik untuk pengumpulan suatu data dengan memberikan beberapa pertanyaan ataupun pernyataan kepada responden. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan pemikirannya, sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawabannya telah dibatasi oleh peneliti. Kemudian data yang didapat dari hasil jawaban responden diukur melalui skala likert. Menurut Siregar (2017) Skala likert adalah teknik yang digunakan untuk mengukur pendapat, sikap serta persepsi responden terhadap objek ataupun fenomena. Teknik penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden. Dengan

skala likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument dalam penelitian.

3.6 Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan uji regresi berganda. Model penelitian ini dapat dirumuskan dengan persamaan statistik untuk regresi sebagai berikut:

$$RT_{it} = \alpha + \beta_1 PB_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 1}$$

$$CC_{it} = \alpha + \beta_2 PB_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 2}$$

$$EC_{it} = \alpha + \beta_3 PB_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 3}$$

$$HE_{it} = \alpha + \beta_4 PB_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 4}$$

$$HC_{it} = \alpha + \beta_5 PB_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 5}$$

$$RT_{it} = \alpha + \beta_6 I_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 6}$$

$$CC_{it} = \alpha + \beta_7 I_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 7}$$

$$EC_{it} = \alpha + \beta_8 I_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 8}$$

$$HE_{it} = \alpha + \beta_9 I_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 9}$$

$$HC_{it} = \alpha + \beta_{10} I_{it} + \varepsilon_{it} \dots \text{Model 10}$$

$$BP_{it} = \alpha + \beta_{11} RT_{it} + \beta_{12} CC_{it} + \beta_{13} EC_{it} + \beta_{14} HE_{it} + \beta_{15} HC_{it} + \varepsilon_{it} \dots$$

Model 11

Keterangan:

PB : *Proactive Behavior*, I: *Innovativeness*, RT: *Rational Trust*, CC : *Consistent Commitment*, EC : *Efective Communication*, HE : *Holistic Empathy*, HC *Holistic Competence*, BP : *Business Performance*

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca diimplementasikan. Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan the Structural Equation Model (SEM) dari paket software PLS dalam model dan pengujian hipotesis. Mustafa and Wijaya (2012) menyebutkan, SEM atau model persamaan structural adalah sebuah model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis diantara variabel dalam sebuah model teoritis, baik secara langsung atau melalui variabel antara (intervening atau mediating).

3.4.1 *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) merupakan metode berbasis regresi, Herman O.A Wold (1960) untuk menciptakan dan membangun model serta metode bagi ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS mempunyai asumsi data pada penelitian yang terdistribusi bebas, artinya data pada penelitian tidak perlu mengacu pada salah satu distribusi tertentu seperti data terdistribusi normal. PLS merupakan metode alternatif dari *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan antar variabel yang kompleks namun ukuran sample data yang kecil (30-100 data).

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lainnya, serta hubungan suatu variabel laten dengan indikator- indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu inner model dan *outer* model. Inner model

(model structural) berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variabel laten.

3.4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Model pengukuran adalah model yang digunakan untuk mengkonfirmasi variabel manifest (indikator) yang dikembangkan dari sebuah variabel laten (konstruk) yang diteliti (Hair et al., 2024). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel laten yang menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten yang diukur melalui analisis faktor konfirmatori. *Confirmatory factor analysis* merupakan kemampuan yang bermanfaat untuk menilai validitas konstruk dari pengukuran teori yang diusulkan. Uji Validitas ada 2 jenis yaitu: *Face Validity* dan *Convergent Validity* atau *Statistic Validity*.

3.4.2.1 *Face Validity*/Uji Pakar

Pengujian validitas terhadap suatu instrumen dilakukan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan, kecermatan dan kehandalan suatu instrumen dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dinyatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut mampu mengungkapkan suatu data yang diinginkan dari variabel yang diteliti dengan tepat. Kehandalan suatu instrumen memiliki arti

bahwa instrumen tersebut mampu menghasilkan data yang relevan dengan tujuan pengukuran yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur derajat ketepatan dan tingkat kesahihan suatu instrumen. Semakin tinggi validitas suatu instrumen, maka semakin handal instrumen tersebut mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrumen tersebut dengan tepat (Sekaran & Bougie, 2018).

Face validity digunakan untuk menguji *novelty* (Masalahah *Relationship Marketing*) dan akurasi instrumen penelitian ini. *Face validity* dilakukan dengan metode kualitatif (*qualitative approach*) melalui FGD (*Focus Group Discussion*) pada acara kolokium, seminar, serta acara lain yang diikuti oleh para ahli yang kompeten dalam bidangnya untuk memberi penilaian dan masukan-masukan terkait *novelty* maupun indikator-indikator pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan masukan-masukan para ahli tersebut, bisa memvalidasi (mengesahkan) *novelty* maupun indikatornya, sehingga bisa mengukur apa yang seharusnya diukur sebagai representasi tepat dari setiap variabel yang akan diuji.

3.4.2.2 *Statistic Validity* dengan *Outer Model*

Pengujian ini dilakukan untuk menguji validitas untuk mengukur variabel penelitian dalam PLS SEM. Validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi

pada obyek dengan data yang di kumpulkan oleh peneliti (Sugiyono, 2016). Terdapat dua jenis validitas dalam PLS SEM, yaitu validitas konvergen (*convergen validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (Average Variance Extracted/AVE). Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Setiap variabel penelitian harus dapat menjelaskan varian indikator masing-masing setidaknya sebesar 50%. Oleh karena itu korelasi absolut antara variabel penelitian dengan indikatornya, yang ditunjukkan dengan nilai absolute loadings baku bagian luar (outer loading) harus $> 0,7$.

a). *Convergent Validity*

Pengujian validitas secara statistik dengan *quantitative approach* terdiri dari : *Convergent Validity*, *Descriminant Validity*, dan *Internal Validity*. Pengujian *Convergent validity* dilakukan mengetahui korelasi antar indikator pada variabel penelitian. Menurut Hair (2010), nilai outer loading indikator diharapkan memiliki

nilai $>0,50$. Hal ini menunjukkan skor item indikator, memiliki korelasi yang signifikan secara partikal, sehingga indikator tersebut mampu digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Apabila nilai outer loading factor $<0,50$, maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari model, karena tidak valid. Validitas indikator juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE merupakan pengujian validitas konvergen (*convergent validity*). Validitas indikator variabel penelitian harus memiliki $AVE > 0.5$ yang menunjukkan bahwa lebih setengah variabel dijelaskan menggunakan indikator yang digunakan atau indikator tersebut dikatakan valid. Sebaliknya, jika $AVE < 0,5$, artinya kurang dari setengah dari variabel tersebut yang dapat dijelaskan menggunakan indikatornya atau indikator tersebut dikatakan tidak valid.

b). *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan merupakan konsep tambahan yang mempunyai makna bahwa dua konsep berbeda secara konseptual harus menunjukkan keterbedaan yang memadai. Maksudnya ialah seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensional. Maksudnya *discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara

tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan Fornell-Larcker dan heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (Hair, 2010). Dalam Fornell- Larcker, nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari satu. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

c). *Internal Validity*

Analisis *internal validity* dilakukan untuk mengetahui *internal consistency reliability*. Langkah selanjutnya untuk melihat *internal consistency reliability* dari nilai cronbach's alpha dan *composite reliability* (CR). *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan *Composite Reliability* (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *Alpha Cronbach*. Secara khusus, nilai- nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi composite reliability (CR) sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan.

3.4.3 Uji Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q² predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

3.4.3.1 Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi Coefficient of Determination (R-square). Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin, (1998) kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak). Hair et al., (2011) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten

eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

3.4.3.2 *Effect Size* (F-square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size* (f-square), selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f^2 . Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

3.4.3.3 *Predictive Relevance* (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi predictive relevance (Q-square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 Stone-Geisser. Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen

reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blind folding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh D. Blind folding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data D dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q^2 predictive relevance yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil Q^2 predictive relevance dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

3.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai P-values dan t- values yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficients. Ghozali (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikasi p value < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t-statistik > 1.96 (Joe F. Hair et al., 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Ghozali (2018) menyatakan jika koefisien jalur di bawah

0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

Setelah evaluasi model pengukuran dan struktural terpenuhi maka dilanjutkan dengan tahap pengujian hipotesis. PLS tidak mengasumsikan data berdistribusi normal, sebagai gantinya PLS bergantung pada prosedur bootstrap non parametrik untuk menguji signifikansi koefisiennya (Sarstedt et al., 2021; Hair & Alamer, 2022).

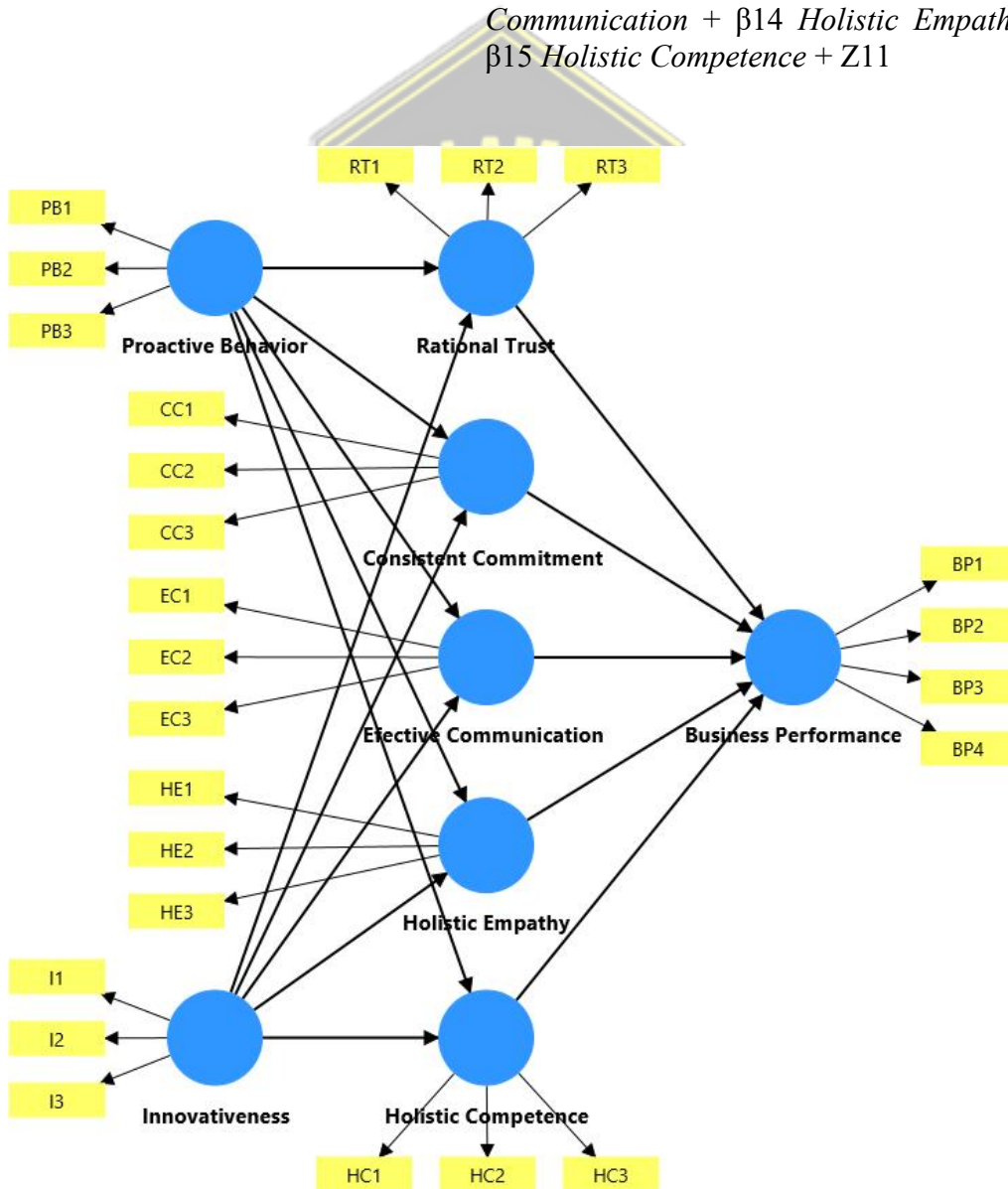
Tahapan-tahapan analisis menggunakan Partial Least Square adalah sebagai berikut: (Ghozali, 2021)

1. Step 1 Konseptualisasi Model. Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk.
2. Step 2 Menentukan Metoda Analisis Algorithm. Model penelitian yang sudah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metode analisis algorithm apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS dengan menggunakan program SmartPLS 3.2.9, metoda analisis algorithm yang disediakan yaitu factorial, centroid, dan path atau structural weighting. Skema algorithm PLS yang disarankan adalah path atau structural weighting.
3. Step 3 Menentukan Metoda Resampling. Ghozali (2021) menjelaskan terdapat dua metode untuk melakukan proses penyempelan kembali atau resampling yaitu bootstrapping dan jackknifing. Bootstrapping

menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali, metode ini sering digunakan dalam model persamaan structural. Rekomendasi untuk number bootstrap sampel yaitu sekitar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari sampel original, namun demikian beberapa literatur lain menyarankan number of bootstrap sampel sebesar 200-1.000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS (Sarstedt et al., 2021; Hair & Alamer, 2022). Metode jackknifing hanya menggunakan subsample dari sampel asli yang dikelompokkan dalam group untuk melakukan resampling kembali. Metode jackknifing kurang begitu efisien dibanding bootstrap karena mengabaikan confidence interval, sehingga metode ini kurang begitu digunakan dalam SEM dibanding bootstrap (Ghozali, 2021).

4. Step 4 Menggambar Diagram Jalur. Langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi. Falk dan Miller merekomendasikan prosedur nomogram reticular action modelling (RAM) dengan ketentuan variabel laten digambar dengan bentuk lingkaran/elips, indikator digambar bentuk kotak, hubungan asimetri dengan panah tunggal, dan hubungan simetris dengan arah panah double (Ghozali, 2021). Adapun Persamaan Struktural (structural equation) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel laten adalah sebagai berikut :

<i>Rational Trust</i>	$= \beta_1 \text{ Proactive Behavior} + Z_1$
<i>Consistent Commitment</i>	$= \beta_2 \text{ Proactive Behavior} + Z_2$
<i>Effective Communication</i>	$= \beta_3 \text{ Proactive Behavior} + Z_3$
<i>Holistic Empathy</i>	$= \beta_4 \text{ Proactive Behavior} + Z_4$
<i>Holistic Competence</i>	$= \beta_5 \text{ Proactive Behavior} + Z_5$
<i>Ratioal Trust</i>	$= \beta_6 \text{ Innovativeness} + Z_6$
<i>Consistent Commitment</i>	$= \beta_7 \text{ Innovativeness} + Z_7$
<i>Effective Communication</i>	$= \beta_8 \text{ Innovativeness} + Z_8$
<i>Holistic Empathy</i>	$= \beta_9 \text{ Innovativeness} + Z_9$
<i>Holistic Competence</i>	$= \beta_{10} \text{ Innovativeness} + Z_{10}$
<i>Business Performance</i>	$= \beta_{11} \text{ Ratioal Trust} + \beta_{12} \text{ Consistent Commitment} + \beta_{13} \text{ Effective Communication} + \beta_{14} \text{ Holistic Empathy} + \beta_{15} \text{ Holistic Competence} + Z_{11}$



Gambar 3.2 Path Diagram Hipotesis Penelitian

5. Step 5 Evaluasi Model. Evaluasi model dalam PLS-SEM menggunakan program SmartPLS 4 yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel. PLS tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi tidak diperlukan. Hal ini konsisten dengan Wold bahwa PLS bersifat free distribusi, evaluasi model PLS berdasarkan pada orientasi prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai outer dan inner model. Lebih lanjut menurut Chin evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya (Ghozali, 2021). Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten.
6. Dalam menilai model struktural dengan PLS adalah dengan melihat nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada OLS regresi. Perubahan nilai RSquares dapat dilakukan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogennya apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Squares 0.75; 0.50; dan 0.25

dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Hasil dari PLS R-Squares merepresentasi jumlah variance dan konstruk yang dijelaskan oleh model (Sarstedt et al., 2021; Hair & Alamer, 2022). Pengaruh besarnya effect size atau f^2 dapat dihitung dengan rumus:

$$f^2 = \frac{r_{included}^2 - r_{excluded}^2}{1 - r_{included}^2}$$

dimana $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah R-Squares dari variabel laten endogen ketika predictor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Nilai f^2 0.02; 0.15; dan 0.35 diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural (Ghozali, 2021).

Untuk mengetahui predictor dari konstruk endogen dapat digunakan baseline model dalam membandingkan antara dua atau lebih tambahan variabel laten, yang dapat dilakukan dengan uji F sebagaimana rumus sebagai berikut: (Ghozali, 2021)

$$F = \frac{R^2/k}{1 - R^2/(N - k - 1)}$$

dimana:

k : Degrees Of Freedom (jumlah variabel laten eksogen)

R^2 : Koefisien Determinasi

N : Anggota Populasi

Menurut Ghozali (2021), ukuran fit pada SmartPLS dapat dilihat dari nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) harus di bawah 0,08 (mendekati nol). Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap

variabel terikat digunakan pengujian koefisien regresi secara parsial (uji t), yaitu dengan membandingkan thitung dan t-tabel. Masing-masing hasil perhitungan ini kemudian dibandingkan dengan ttabel yang diperoleh dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Persamaan regresi akan dinyatakan berarti atau signifikan jika nilai t signifikan lebih kecil sama dengan 0,05 Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut:

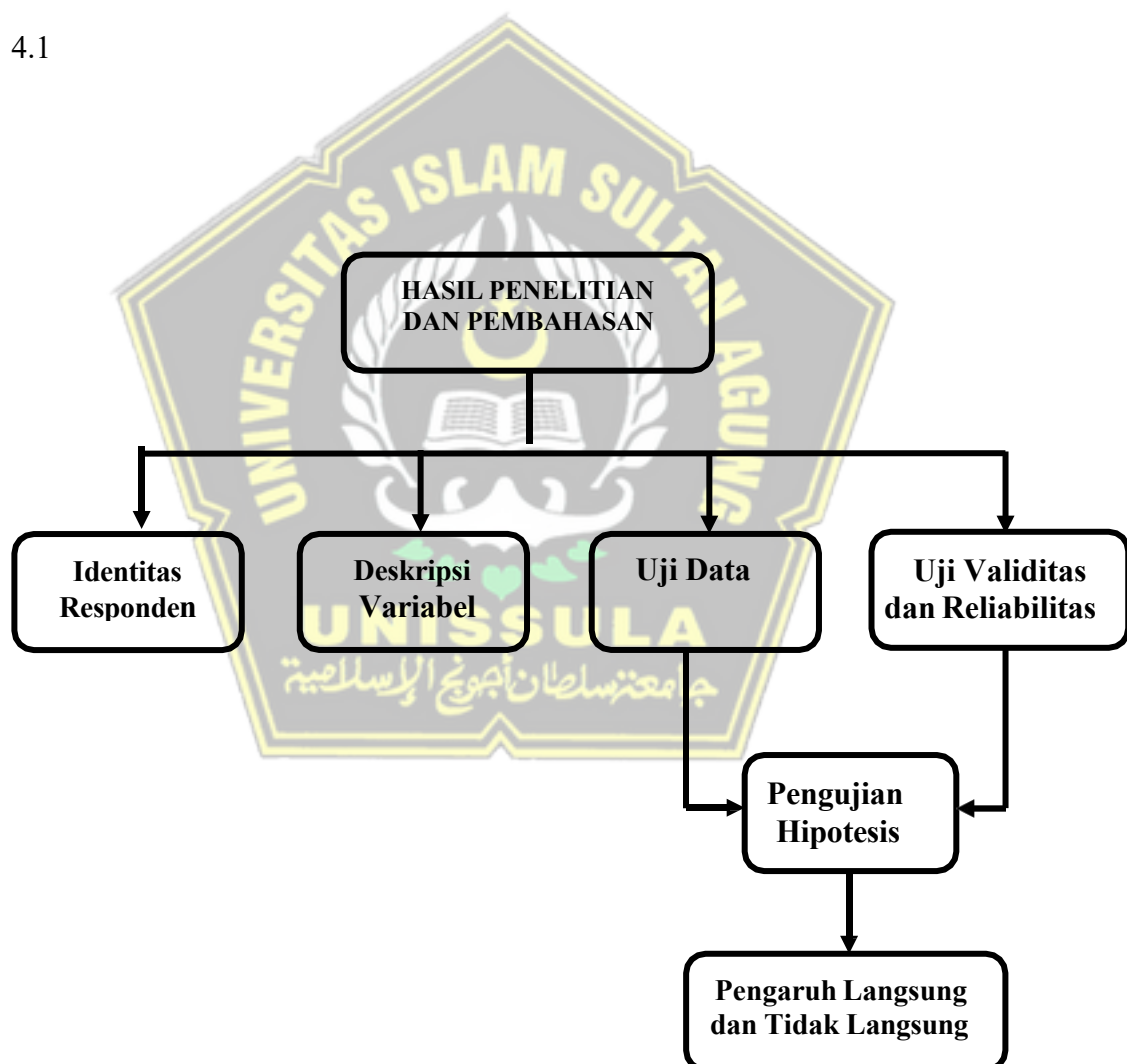
1. Hipotesis ditolak bila $t\text{-hitung} < 1,96$ atau nilai $\text{sig} > 0,05$.
2. Hipotesis diterima bila $t\text{-hitung} > 1,96$ atau nilai $\text{sig} < 0,05$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang akan menjawab masalah dan tujuan penelitian. Hasil analisis deskriptif menjelaskan identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis dan pengaruh total. Secara piktoGRAFIS nampak pada Gambar 4.1



Gambar 4.1 PiktoGRAFIS Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1.Deskripsi Umum Hasil Penelitian

Tempat penelitian ini di PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah. Responden penelitian antara lain Kepala Bagian, Manager, Kepala Urusan, Karyawan pimpinan sebanyak 181 responden. Hasil penyebaran kuesioner penelitian yang langsung masuk ke sistem elektronik melalui *Google Form* diperoleh sebanyak 181 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Usia

Tabel 4.1.
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
< 45 Tahun	59	32,6
45-50 Tahun	74	40,9
>50 Tahun	48	26,5
Total	181	100,0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden berusia antara 45-50 tahun yaitu sebanyak 74 orang (40,9 %), sedangkan yang berusia kurang dari 45 tahun sebanyak 59 orang (32,6%), adapun usia di atas 50 tahun sebanyak 48 orang (26,5%). Dari komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pimpinan berada dalam fase usia kerja yang dianggap matang secara psikologis dan profesional.

Berdasarkan QS. Al-Ahqaf (46:15), manusia mulai mencapai kematangan fisik, intelektual, emosional, dan spiritual pada usia 40 tahun. Responden penelitian mayoritas berada pada usia **45–50 tahun**, yang termasuk periode lanjutan kedewasaan. Pada fase ini, pengalaman, pemahaman, dan kebijaksanaan individu cenderung lebih matang, sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi. Prinsip umum Al-Qur'an seperti QS. Al-Isra (17:70), QS. Luqman (31:19), dan QS. Al-Mu'minun (23:12–14) menegaskan pentingnya akal, kesabaran, dan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan sepanjang masa dewasa.

2. Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	141	77,9
Perempuan	40	22,1
Total	181	100,0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, terlihat bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki sebanyak 141 orang (77,9%), sedangkan responden perempuan berjumlah 40 orang (22,1%). Hasil ini menunjukkan bahwa SDM dalam penelitian ini didominasi oleh pria. Fenomena ini relevan untuk konteks PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah, di mana karakteristik SDM pria, seperti mobilitas atau keterlibatan dalam kegiatan

operasional tertentu, dapat memengaruhi partisipasi dan efektivitas pelaksanaan tugas di perusahaan.

3. Masa Kerja

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 20 Tahun	43	23,8
20-30 Tahun	117	64,6
> 30 Tahun	30	11,6
Total	181	100,0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, mayoritas responden memiliki masa kerja 20–30 tahun (117 orang; 64,6%), diikuti yang kurang dari 20 tahun (43 orang; 23,8%) dan lebih dari 30 tahun (30 orang; 11,6%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar SDM PTPN I merupakan tenaga kerja berpengalaman yang telah lama mengabdikan diri di perusahaan. Pengalaman tersebut kemungkinan besar mendukung pemahaman yang mendalam terhadap proses operasional dan budaya organisasi, memperkuat kontinuitas serta stabilitas perusahaan, dan memberikan potensi bagi karyawan senior untuk berperan sebagai mentor atau pelatih internal, sehingga turut meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S1	143	79,0
S2	38	21,0
S3	0	0.0
Total	181	100,0

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, mayoritas karyawan PTPN I memiliki pendidikan tinggi (S1 dan S2), dengan **21% berpendidikan pascasarjana (S2)**. Tingkat pendidikan yang tinggi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki SDM dengan kapasitas akademis yang kuat, yang mendukung kemampuan dalam merumuskan strategi berbasis ilmu pengetahuan, mengambil keputusan secara tepat, serta mendorong inovasi dan implementasi praktik manajemen modern di lingkungan perusahaan.

4.2.Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai indikator yang diteliti yaitu *Entrepreneurial Orientation* (terdiri *Proactive Behavior* dan *Innovativeness*), *Maslahah Relationship Marketing* (meliputi *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*), dan *Business Performace*. Studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar 3. Oleh karena itu intepretasi nilai adalah:

1. Kriteria rendah = 1-3,33
2. Kriteria sedang = 3,34-6,66
3. Kriteria tinggi = 6,67-10

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 181 responden Kepala Bagian, Manager, Kepala Urusan, Karyawan pimpinan PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah, masing-masing deskripsi indikator, disajikan sebagai berikut:

4.2.1. *Proactive Behavior* (X1)

Indikator *Proactive Behavior* mencakup Kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, Inisiatif Menjalinkan Kolaborasi Baru, dan Menjaga hubungan jangka panjang. Berdasarkan penelitian dilapangan indeks indikator *Proactive Behavior* pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Variabel *Proactive Behavior*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
X1_1	Perusahaan kami dan mitra secara intensif mengantisipasi perubahan pasar	181	8,91	1,109	Tinggi
X1_2	Perusahaan kami dan mitra secara aktif menjalin hubungan dengan mitra yang baru	181	9,02	1,067	Tinggi
X1_3	Perusahaan kami dan mitra menjaga hubungan jangka panjang secara formal dan informal	181	8,97	1,110	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan			8,97		Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, variabel *Proactive Behavior* memiliki nilai mean 8,97, termasuk dalam kategori tinggi. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator **Inisiatif Menjalinkan Kolaborasi Baru** (mean = 9,02), sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator **Kemampuan Mengantisipasi Perubahan Pasar** (mean = 8,91).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa:

- 1) **Kemampuan Mengantisipasi Perubahan Pasar** termasuk kategori tinggi, menunjukkan bahwa responden mampu menyesuaikan diri dengan dinamika pasar secara efektif.
- 2) **Inisiatif Menjalinkan Kolaborasi Baru** menunjukkan nilai tertinggi, menandakan bahwa responden proaktif dalam mencari peluang kolaborasi baru untuk peningkatan pengetahuan dan jaringan kerja.
- 3) **Menjaga Hubungan Jangka Panjang** juga termasuk kategori tinggi (mean = 8,97), menunjukkan bahwa responden mampu mempertahankan hubungan yang berkelanjutan dengan mitra dan rekan kerja.

Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap ketiga indikator *Proactive Behavior* menunjukkan **kriteria tinggi**, yang mencerminkan tingginya kemampuan inisiatif, adaptasi, dan kolaborasi dalam pelaksanaan tugas di PTPN I Regional 3, Provinsi Jawa Tengah.

4.2.2. *Innovativeness* (X2)

Indikator variabel *Innovativeness* mencakup: Pengembangan ide baru, Pengembangan produk baru, dan Pengembangan proses baru. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Innovativeness* nampak pada Tabel 4.7.

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Variabel *Innovativeness*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
X2_1	Perusahaan kami secara rutin mengembangkan produk atau layanan baru.	181	9,14	1,076	Tinggi
X2_2	Kami menerapkan teknologi baru dalam proses bisnis untuk meningkatkan nilai bagi mitra.	181	8,92	1,064	Tinggi
X2_3	Kreativitas didorong dan diaplikasikan dalam tim kami untuk menciptakan inovasi.	181	9,20	1,262	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan			9,09		Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, variabel **Innovativeness** memiliki nilai mean 9,09, termasuk dalam kategori tinggi. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator **Pengembangan Proses Baru** (9,20), sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator **Pengembangan Produk Baru** (8,92).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa:

- 1) **Pengembangan Ide Baru** termasuk kategori tinggi, menunjukkan bahwa PTPN I Regional 3 secara rutin mendorong tim untuk menghasilkan ide-ide baru.

- 2) **Pengembangan Produk Baru** termasuk kategori tinggi, menandakan penerapan teknologi dan inovasi dalam produk atau layanan untuk meningkatkan nilai bagi mitra.
- 3) **Pengembangan Proses Baru** termasuk kategori tinggi, menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi dalam proses kerja didorong dan diaplikasikan secara konsisten dalam tim.

Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap ketiga indikator Innovativeness menunjukkan **kriteria tinggi**, yang mencerminkan budaya inovasi dan kreativitas yang kuat di PTPN I Regional 3, Provinsi Jawa Tengah.

4.2.3. *Rational Trust* (Z1)

Indikator variabel *Rational Trust* mencakup: Reputasi profesional mitra, Manfaat bersama (masalah), dan Keputusan Berdasarkan Pertimbangan Rasional. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Rational Trust* nampak pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Variabel *Rational Trust*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Z1_1	Reputasi profesional mitra: Perusahaan kami dalam memilih mitra didasarkan pada pertimbangan profesionalitas.	181	8,77	1,247	Tinggi
Z1_2	Manfaat bersama: Kami dan mitra Perusahaan merasa mendapatkan manfaat nyata dari kemitraan ini	181	8,92	1,289	Tinggi
Z1_3	Keputusan Berdasarkan Pertimbangan Rasional: Dalam diskusi kerjasama maka kami dan mitra selalu menggunakan	181	9,05	1,279	Tinggi

pertimbangan rasional daripada
emosi

Rata-Rata Keseluruhan	8,91	Tinggi
-----------------------	------	--------

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, variabel ***Rational Trust*** memiliki mean 8,91, termasuk kategori tinggi. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator **Keputusan Berdasarkan Pertimbangan Rasional** (9,05), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator **Reputasi Profesional Mitra** (8,77).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa:

- 1) **Reputasi Profesional Mitra** termasuk kategori tinggi, menunjukkan adanya kepercayaan antar pihak (*Interparty Trust*) dalam berbagi informasi, sumber daya, dan tanggung jawab.
- 2) **Manfaat Bersama (*Maslahah*)** termasuk kategori tinggi, menandakan keselarasan tujuan (*Goal Alignment*) antara perusahaan dan mitra untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan.
- 3) **Keputusan Berdasarkan Pertimbangan Rasional** termasuk kategori tinggi dan merupakan indikator tertinggi, menunjukkan komitmen jangka panjang (*Long-term Commitment*) dalam hubungan kerja sama, bukan hanya proyek jangka pendek.

Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap ketiga indikator *Rational Trust* menunjukkan **kriteria tinggi**, mencerminkan kepercayaan, keselarasan tujuan, dan komitmen jangka panjang dalam hubungan perusahaan dengan mitra di PTPN I Regional 3, Provinsi Jawa Tengah.

4.2.4. *Consistent Commitment (Z2)*

Indikator variabel *Consistent Commitment* mencakup: Kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, Keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, dan Konsistensi memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Consistent Commitment* nampak pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Variabel *Consistent Commitment*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Z2_1	Kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang: Kami dan Mitra memiliki komitmen jangka panjang dalam memasarkan produk kami. Misalnya bersedia berinvestasi dalam pelatihan bersama.	181	8,70	1,178	Tinggi
Z2_2	Keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama: Kami dan Mitra secara aktif terlibat dalam program promosi atau kegiatan pemasaran yang kami rancang bersama	181	8,97	1,218	Tinggi
Z2_3	Konsistensi memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit: Kami dan Mitra tetap menjalankan kewajibannya meskipun menghadapi tantangan pasar	181	9,05	1,244	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan			8,91		Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, variabel *Consistent Commitment* memiliki mean 8,91, termasuk kategori tinggi. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator **Konsistensi Memenuhi Kewajiban Meskipun dalam Kondisi Sulit (9,05)**,

sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator **Kesetiaan terhadap Kerja Sama Jangka Panjang** (8,70).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa:

- 1) **Kesetiaan terhadap Kerja Sama Jangka Panjang** termasuk kategori tinggi meskipun merupakan nilai terendah, menunjukkan keselarasan tujuan (*Shared Goals & Mutual Benefit*) antara perusahaan dan mitra.
- 2) **Keterlibatan Aktif dalam Kegiatan Pemasaran Bersama** termasuk kategori tinggi, menandakan orientasi jangka panjang (*Long-Term Orientation*) dalam membangun hubungan yang berkelanjutan.
- 3) **Konsistensi Memenuhi Kewajiban Meskipun dalam Kondisi Sulit** termasuk kategori tinggi, menunjukkan alokasi sumber daya yang tepat untuk memperkuat kerja sama (*Resource Investment*).

Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap ketiga indikator *Consistent Commitment* menunjukkan **kriteria tinggi**, mencerminkan komitmen, keselarasan tujuan, dan investasi sumber daya yang kuat dalam hubungan perusahaan dengan mitra di PTPN I Regional 3, Provinsi Jawa Tengah.

4.2.5. *Effective Communication* (Z3)

Indikator variabel *Effective Communication* mencakup: Kejelasan, Keterbukaan informasi, dan Responsivitas. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Effective Communication* nampak pada Tabel 4.13.

Tabel 4.9
Distribusi Jawaban Variabel *Effective Communication*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Z2_1	<i>Clarity</i> (kejelasan): Informasi yang disampaikan Perusahaan mudah dipahami oleh mitra bisnis	181	9,07	1,197	Tinggi
Z2_2	<i>Consistency</i> (Konsistensi): Pesan yang disampaikan Perusahaan selaras dengan strategi pemasaran perusahaan	181	8,80	1,267	Tinggi
Z2_3	<i>Timeliness</i> (Ketepatan Waktu): Bahwa informasi diberikan pada waktu yang tepat agar dapat direspons secara efektif.	181	8,71	1,276	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan			8,86		Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, variabel ***Effective Communication*** memiliki mean 8,86, termasuk kategori tinggi. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator **Kejelasan** (9,07), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator **Responsivitas** (8,71).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa:

- 1) **Kejelasan** termasuk kategori tinggi dan merupakan indikator tertinggi, menunjukkan bahwa informasi yang disampaikan perusahaan mudah dipahami oleh mitra bisnis (*Clarity*).
- 2) **Keterbukaan Informasi** termasuk kategori tinggi, menandakan konsistensi pesan yang selaras dengan strategi pemasaran perusahaan (*Consistency*).
- 3) **Responsivitas** termasuk kategori tinggi, menunjukkan bahwa informasi diberikan tepat waktu sehingga dapat ditindaklanjuti secara efektif (*Timeliness*).

Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap ketiga indikator *Effective Communication* menunjukkan **kriteria tinggi**, mencerminkan komunikasi yang jelas, konsisten, dan responsif dalam hubungan perusahaan dengan mitra di PTPN I Regional 3, Provinsi Jawa Tengah.

4.2.6. *Holistic Competence* (Z4)

Indikator variabel *Holistic Competence* mencakup: Pengetahuan dan Keahlian, Adaptasi dan Fleksibilitas, dan Pemikiran Strategis. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Holistic Competence* nampak pada Tabel 4.10

Tabel 4.10
Distribusi Jawaban Variabel *Holistic Competence*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Z4_1	<i>Knowledge & Expertise</i> (Pengetahuan dan Keahlian): bahwa Perusahaan dan mitra memiliki pemahaman mendalam tentang pasar, pelanggan, dan mitra bisnis.	181	8,73	1,200	Tinggi
Z4_2	<i>Adaptability & Flexibility</i> (Adaptasi dan Fleksibilitas): Bahwa Perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan mitra.	181	8,91	1,285	Tinggi
Z4_3	<i>Strategic Thinking</i> (Pemikiran Strategis): Perusahaan kami mampu merumuskan strategi jangka panjang untuk kerja sama bisnis.	181	9,02	1,289	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan			8,89		Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10, variabel **Holistic Competence** memiliki mean 8,89, termasuk kategori tinggi. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator **Pemikiran Strategis** (9,02), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator **Pengetahuan dan Keahlian** (8,73).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa:

- 1) **Pengetahuan dan Keahlian** termasuk kategori tinggi meskipun merupakan nilai terendah, menunjukkan bahwa perusahaan dan mitra memiliki pemahaman mendalam tentang pasar, pelanggan, dan mitra bisnis (*Knowledge & Expertise*).
- 2) **Adaptasi dan Fleksibilitas** termasuk kategori tinggi, menandakan kemampuan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan mitra (*Adaptability & Flexibility*).
- 3) **Pemikiran Strategis** termasuk kategori tinggi, menunjukkan kemampuan perusahaan merumuskan strategi jangka panjang untuk kerja sama bisnis (*Strategic Thinking*).

Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap ketiga indikator *Holistic Competence* menunjukkan **kriteria tinggi**, mencerminkan kemampuan menyeluruh perusahaan dalam pengetahuan, adaptasi, dan perumusan strategi untuk mendukung hubungan bisnis di PTPN I Regional 3, Provinsi Jawa Tengah.

4.2.7. *Holistic Empathy* (Z5)

Indikator variabel *Holistic Empathy* mencakup: Kemauan memahami kondisi, Kepedulian terhadap keberhasilan bersama, dan Mendengarkan dan merespons masukan dengan baik. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Holistic Empathy* nampak pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Distribusi Jawaban Variabel *Holistic Empathy*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Z5_1	Kemauan memahami kondisi dan tantangan perusahaan: Kami dan Mitra saling memahami kesulitan atau tantangan yang kami hadapi bersama dalam pemasaran.	181	8,64	1,374	Tinggi
Z5_2	Kepedulian terhadap keberhasilan bersama: Kami dan Mitra menunjukkan kepedulian bersama terhadap keberhasilan pemasaran produk kami untuk keuntungan bersama	181	8,94	1,448	Tinggi
Z5_3	Mendengarkan dan merespons masukan dengan baik: Kami dan Mitra saling terbuka dan merespons masukan secara positif dan konstruktif.	181	8,96	1,066	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan			8,85		Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.11, variabel *Holistic Empathy* memiliki mean 8,85, termasuk kategori tinggi. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator **Mendengarkan dan Merespons Masukan dengan Baik** (8,96), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator **Kemauan Memahami Kondisi** (8,64).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa:

1) **Kemauan Memahami Kondisi** termasuk kategori tinggi meskipun merupakan nilai terendah, menunjukkan pemahaman mendalam perusahaan terhadap kebutuhan, tantangan, dan harapan mitra bisnis (*Deep Understanding of Partner Needs*).

2) **Kepedulian terhadap Keberhasilan Bersama** termasuk kategori tinggi, menandakan kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah bersama mitra secara kolaboratif (*Collaborative Problem Solving*).

3) **Mendengarkan dan Merespons Masukan dengan Baik** termasuk kategori tinggi, menunjukkan komitmen emosional perusahaan dalam kemitraan (*Emotional Commitment to the Partnership*).

Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap ketiga indikator *Holistic Empathy* menunjukkan **kriteria tinggi**, mencerminkan kemampuan perusahaan untuk memahami, peduli, dan merespons mitra secara menyeluruh di PTPN I Regional 3, Provinsi Jawa Tengah

4.2.8. *Business Performance* (Y)

Indikator variabel *Business Performance* mencakup: Penjualan, Profitabilitas, Peningkatan asset, dan Pangsa pasar. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Business Performance* nampak pada Tabel 4.12

Tabel 4.12
Distribusi Jawaban Variabel *Business Performance*

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Y_1	Perusahaan kami memperhitungkan peningkatan penjualan sebagai komponen	181	8,74	1,024	Tinggi

	Indikator	N	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Y_2	kinerja Perusahaan Perusahaan kami memperhitungkan profitabilitas sebagai komponen kinerja Perusahaan	181	8,77	1,012	Tinggi
Y_3	Perusahaan kami memperhitungkan peningkatan aset sebagai komponen keberhasilan kinerja Perusahaan	181	9,29	,965	Tinggi
Y_4	Perusahaan kami memperhitungkan pangsa pasar sebagai komponen keberhasilan kinerja Perusahaan	181	8,91	,998	Tinggi
Rata-Rata Keseluruhan			8,93		Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12, variabel **Business Performance** memiliki mean 8,93, termasuk kategori tinggi. Analisis per indikator menunjukkan:

- 1) **Penjualan** : mean 8,74, termasuk kategori tinggi. Meskipun merupakan nilai terendah, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap memperhitungkan peningkatan penjualan sebagai komponen penting kinerja perusahaan.
- 2) **Profitabilitas** : mean 8,88, kategori tinggi. Menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan aspek laba sebagai tolok ukur keberhasilan operasional.
- 3) **Peningkatan Aset** : mean 9,29, kategori tinggi dan tertinggi. Menandakan bahwa pengelolaan dan peningkatan aset menjadi fokus utama untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.
- 4) **Pangsa Pasar** : mean 8,90, kategori tinggi. Menggambarkan perhatian perusahaan dalam memperluas dan mempertahankan posisi di pasar sebagai salah satu indikator keberhasilan bisnis.

Secara keseluruhan, semua indikator termasuk kategori tinggi, mencerminkan performa perusahaan yang baik dalam berbagai aspek pengukuran kinerja bisnis.

4.3. Hasil Analisis Data

4.3.1. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini mencakup: evaluasi outliers dan evaluasi *multicolinearitas*. Berdasarkan analisis data masing-masing uji asumsi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS. PLS termasuk dalam salah satu metode alternatif dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang sering disebut dengan SEM-PLS, suatu alternatif dalam menggunakan analisis SEM dimana data tidak diwajibkan terdistribusi secara normal (Sarwono & Narimawati, 2015).

a. Uji Face Validity

Untuk mendukung uji validitas ini, penelitian ini juga melakukan Uji *face validity*. Uji *face validity* dalam penelitian ini dilakukan melalui 3 tahap, yaitu: 1). Tahap Pertama, di acara kolokium rekonstruksi nilai-nilai Islam pada penyusunan Disertasi yang dilakukan pada tanggal 25 sampai dengan 26 Pebruari 2023 di Bandungan Kabupaten Semarang. Pada acara tersebut diikuti pakar Ekonomi

Islam, ahli fiqih, serta pakar metodologi penelitian. 2). Tahap Kedua, dilakukan pada acara *Doctoral Colloquium* dan Seminar Internasional di Universitas Negeri Jakarta pada tanggal 25 sampai dengan 28 Oktober 2023. Pada acara tersebut, diikuti oleh: pakar ekonomi Islam, pakar ekonomi dan ahli fiqih serta diikuti oleh semua peserta *Doctoral Colloquium* yaitu mahasiswa program doctor ilmu manajemen seluruh perguruan tinggi yang hadir saat itu. 3). Tahap ketiga dilaksanakan pada ujian prelium Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) FEB Unissula tanggal 22 Pebruari 2024. 4). Tahap keempat FGD dengan para Kepala Bagian dan General Manajer PTPN I Regional 3 Jawa Tengah pada tanggal 2 Juni 2025.

Pada empat tahap kegiatan tersebut, peneliti banyak menerima masukan dari pakar ekonomi manajemen dan ahli fiqih (Ilmu Islam), ahli pemasaran dan semua sepakat bahwa *Maslahah Relationship Marketing* yang meliputi: *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence* dan *Holistic Empathy* sebagai novelty, sebuah konsep baru yang akan digunakan sebagai solusi terhadap research gap dan fenomena gap.

Pelaksanaan diskusi dengan praktisi untuk menyamakan persepsi terhadap pemaknaan konsep *Maslahah Relationship Marketing* merupakan konsep *corporate governance* yang diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam. Adapun beberapa ayat Al Qur'an yang mendasari penerapan Masalahah Relationship Marketing di dalam Perusahaan yaitu: 1) Surat Al-Baqarah (2): 267: "Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk

kamu...". Ayat ini menekankan pentingnya memberi dari hasil usaha yang baik, sebagai cerminan dari nilai-nilai kemanfaatan dan keberkahan dalam interaksi bisnis, termasuk dalam hubungan kemitraan. 2). Surat Al-Baqarah (2): 279): "Dan jika kamu bertaubat (dari riba), maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak menganiaya dan tidak (pula) dianiaya". Ayat ini mengandung prinsip keadilan dalam hubungan muamalah, termasuk pemasaran dan kerja sama. *Maslahah Relationship Marketing* menekankan hubungan saling menguntungkan, bukan merugikan satu sama lain. 3). Surat Al-Ma'idah (5): 2: "Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan". Ayat ini merupakan landasan kuat bahwa hubungan dalam bisnis (termasuk marketing) hendaknya dilandasi semangat kerjasama dalam kebaikan dan takwa, ini sejalan dengan semangat *Maslahah* yang bertujuan memberikan manfaat kolektif. 4). Surat Al-Qashash (28): 77: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi, dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu". Ayat ini menunjukkan prinsip berbuat baik dan bermanfaat kepada orang lain yaitu esensi dari *Maslahah* dalam hubungan antar pelaku usaha. Konsep *Maslahah Relationship Marketing* memiliki dasar yang kuat dalam Al-Qur'an, terutama yang menekankan Keadilan dan tidak merugikan pihak lain (QS. Al-Baqarah: 279), Kerja sama dalam kebaikan dan takwa (QS. Al-Ma'idah: 2), Kebaikan sosial dan distribusi manfaat usaha (QS. Al-Baqarah: 267, QS. Al-Qashash: 77).

Masalah Relationship Marketing terdiri dari 5 dimensi, yaitu: *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence* dan *Holistic Empathy*. Pada kelima tahap FGD tersebut telah **disepakati** dan dapat disimpulkan bahwa:

- 1) ***Rational Trust*** adalah kepercayaan Perusahaan kepada mitra yang didasarkan pada penggunaan akal, pemikiran logis, dan alasan rasional dalam membangun keyakinan terhadap keandalan dan integritas mitra kerjasama.
- 2) ***Consistent Commitmen*** adalah Komitmen Perusahaan kepada mitra yang ditunjukkan secara ajeg dan berkelanjutan, yang mencerminkan kesetiaan pada janji, tanggung jawab, dan nilai-nilai yang diyakini, serta mampu menjaga kualitas dan fokus meskipun menghadapi tantangan atau perubahan.
- 3) ***Effective Communication*** adalah pertukaran dan pembagian informasi yang bermakna dan tepat waktu secara formal dan informal antara Perusahaan dan sehingga mampu menghasilkan informasi yang diinginkan dengan cara yang optimal.
- 4) ***Holistic Competence*** adalah kemampuan perusahaan yang menyeluruh dan terpadu untuk mengelola berbagai aspek yang terkait dengan mitra bisnis, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang melibatkan seluruh elemen organisasi dan pihak-pihak terkait demi membangun hubungan yang kuat, saling percaya, dan berkelanjutan.

5) *Holistic Empathy* Kemampuan dan kesediaan Perusahaan untuk memahami situasi, kebutuhan, tekanan, dan perspektif mitra secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi bisnis, tetapi juga aspek emosional, operasional, dan strategis.

b. Convergent Validity

Convergent Validity dilakukan dengan melihat nilai P Valuesada *outer loadings*. *Outer loading* merupakan nilai yang menunjukkan korelasi nilai suatu item pertanyaan dengan indikator dari suatu variable. Nilai *outer loadings* jika lebih besar dari 0,7 dinyatakan valid (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2021). Dengan demikian, nilai *loadings factor* < 0,7 harus dieliminasi dari model dan AVE > 0.5 menandakan lebih dari setengah konstruk menjelaskan indikatornya. Apabila nilai AVE < 5 maka nilai *loadings factor* terendah dari variabel tersebut harus dieliminasi dari model.

Tabel 4.13
Hasil Uji Outer Model Convergent Validity Bootstrapping

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BP1 <- Business Performance	0,895	0,895	0,016	54,333	0,000
BP2 <- Business Performance	0,902	0,902	0,013	69,865	0,000
BP3 <- Business Performance	0,788	0,784	0,034	23,274	0,000
BP4 <- Business Performance	0,920	0,919	0,016	58,178	0,000
CC1 <- Consistent Commitment	0,782	0,780	0,038	20,455	0,000
CC2 <- Consistent Commitment	0,867	0,867	0,025	34,141	0,000
CC3 <- Consistent Commitment	0,912	0,912	0,017	53,142	0,000
EC1 <- Efective Communication	0,845	0,845	0,022	39,051	0,000
EC2 <- Efective Communication	0,934	0,933	0,013	72,997	0,000
EC3 <- Efective Communication	0,882	0,880	0,025	35,527	0,000
HC1 <- Holistic Competence	0,826	0,824	0,033	25,288	0,000
HC2 <- Holistic Competence	0,889	0,888	0,022	39,508	0,000
HC3 <- Holistic Competence	0,919	0,918	0,017	54,782	0,000

HE1 <- Holistic Empathy	0,922	0,921	0,012	73,875	0,000
HE2 <- Holistic Empathy	0,927	0,926	0,011	83,194	0,000
HE3 <- Holistic Empathy	0,785	0,783	0,034	23,073	0,000
I1 <- Innovativeness	0,938	0,937	0,010	92,503	0,000
I2 <- Innovativeness	0,851	0,850	0,022	38,138	0,000
I3 <- Innovativeness	0,887	0,886	0,023	39,421	0,000
PB1 <- Proactive Behavior	0,902	0,901	0,021	42,973	0,000
PB2 <- Proactive Behavior	0,927	0,927	0,013	70,094	0,000
PB3 <- Proactive Behavior	0,926	0,926	0,029	31,630	0,000
RT1 <- Rational Trust	0,800	0,798	0,037	21,469	0,000
RT2 <- Rational Trust	0,887	0,887	0,022	40,476	0,000
RT3 <- Rational Trust	0,909	0,909	0,018	50,505	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel tersebut menunjukkan bahwa Hasil Uji Outer Model *Convergent Validity* pada Variabel *Proactive Behavior* dengan nilai *T statistics* ($|O/STDEV|$) > 1,96 dan *p value* < 0,05 dengan hasil pengujian model PLS *Bootstrapping*. Berdasarkan hasil pada Tabel 4.21 *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator dari semua variabel penelitian sudah memenuhi kriteria yaitu *T statistics* ($|O/STDEV|$) > 1,96 dan *p value* < 0,05.

Untuk mengevaluasi *discriminant validity* dipertimbangkan faktor *Fornell-Larcker criterion*. *Fornell-Larcker criterion* dimaknai sebagai suatu ukuran yang membandingkan *square root* dari nilai AVE dengan hubungan variabel laten. Dengan demikian, nilai *square root* dari setiap konstruk AVE harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Jika nilai *Fornell-Larcker criterion* memiliki nilai lebih data dari 0,7 maka mempunyai validitas diskriminan yang baik (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2021).

Tabel 4.14
Hasil Uji Outer Model *Convergent Validity Fornell-Lacker*

	BP	CC	EC	HC	HE	I	PB	RT
BP	0,877							
CC	0,859	0,855						
EC	0,814	0,795	0,888					
HC	0,814	0,924	0,813	0,879				
HE	0,688	0,606	0,685	0,647	0,880			
I	0,783	0,755	0,729	0,728	0,682	0,893		
PB	0,843	0,789	0,763	0,762	0,668	0,797	0,918	
RT	0,873	0,958	0,828	0,923	0,598	0,773	0,800	0,867

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Keterangan: PB (*Proactive Behavior*), I (*Innovativeness*), RT (*Rational Trust*), CC (*Consistence Commitment*), EC (*Effective Communication*), HC (*Holistic Competence*), HE (*Holistic Empathy*).

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker criterion* bahwa nilai uji $> 0,7$ yang menunjukkan persyaratan nilai *discriminant validity* sudah terpenuhi dan dapat diterima. Berdasarkan hasil dari tabel 4.13 dan tabel 4.14 bahwa semua konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

c. *Internal Consistency Reliability*

Internal consistency reliability suatu konstruk pada indikator reflektif dilakukan dengan dua acara yaitu dengan melihat *Cronbach's Alpha* dan *Composite Realibility*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ dan *Composite Realibility* $> 0,7$.

Tabel 4.15
Hasil Uji Outer Model *Internal Consistency Reliability*

Variabel	Internal Consistency Reliability	
	Composite Reliability (> 0,7)	Cronbach's Alpha (> 0,7)
<i>Proactive Behavior</i>	0,907	0,907
<i>Innovativeness</i>	0,872	0,873
<i>Rational Trust</i>	0,833	0,838
<i>Consistent Commitment</i>	0,814	0,820
<i>Effective Communication</i>	0,866	0,873
<i>Holistic Competence</i>	0,851	0,854
<i>Holistic Empathy</i>	0,851	0,852
<i>Business Performance</i>	0,899	0,901

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian model PLS *Algorithm*, pada Tabel 4.15 mengukur *internal consistency reliability*. Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15 nilai *internal consistency reliability* pada *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* seluruh variabel sudah memenuhi kriteria yaitu lebih dari 0,70.

2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah dilakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) yang telah memenuhi syarat, berikutnya dilakukan pengujian struktural (*inner model*). *Inner model* diuji dengan melihat nilai *r-square* (reliabilitas indikator) untuk variable laten dependen *Effect Size (f-square)*, dan uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-square* 0.75 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model

adalah kuat, 0.50 moderat, dan 0.25 lemah (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2021).

Tabel 4.16
Hasil Uji *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Rational Trust	0,690	0,686
Consistent Commitment	0,667	0,663
Efective Communication	0,622	0,618
Holistic Competence	0,621	0,617
Holistic Empathy	0,507	0,502
Business Performance	0,820	0,815

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dependen memiliki kemampuan yang kuat karena lebih besar dari 0,5 dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa variabel dependen *Rational Trust* memiliki pengaruh sebesar 69,0% terhadap *Proactive Behavior* dan *Innovativeness* sedangkan sisanya 31,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Variabel dependen *Consistent Commitment* memiliki pengaruh sebesar 66,7% terhadap *Proactive Behavior* dan *Innovativeness* sedangkan sisanya 33,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Variabel dependen *Efective Communication* memiliki pengaruh sebesar 62,2% terhadap *Proactive Behavior* dan *Innovativeness* sedangkan sisanya 37,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Variabel dependen *Holistic Competence* memiliki pengaruh sebesar 62,1% terhadap *Proactive Behavior* dan *Innovativeness* sedangkan sisanya 37,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Variabel dependen *Holistic Empathy* memiliki pengaruh sebesar 50,7% terhadap *Proactive Behavior* dan *Innovativeness* sedangkan sisanya 49,3%

dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Variabel dependen *Business Performance* memiliki pengaruh sebesar 82,0% terhadap *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy* sedangkan sisanya 18,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

b. Effect Size (f-Square)

Effect size mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel dependen, dengan kriteria 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat) (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2021).

Tabel 4.17
Hasil Uji *f-Square*

	PB	CC	EC	HC	HE	I	BP	RT
PB								
CC	0,033							
EC	0,052							
HC	0,031							
HE	0,132							
I		0,131	0,107	0,105	0,123			0,162
BP		0,289	0,239	0,240	0,087			0,298
RT	0,093							

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Keterangan: PB (*Proactive Behavior*), I (*Innovativeness*), RT (*Rational Trust*), CC (*Consistence Commitment*), EC (*Effective Communication*), HC (*Holistic Competence*), HE (*Holistic Empathy*).

Berdasarkan Tabel 4.17 menyajikan pengaruh variabel independen *Proactive Behavior* memberikan pengaruh sebesar 0,033 (lemah) terhadap *Consistent Commitment*, 0,052 (lemah) terhadap *Effective Commitment*, 0,031

(lemah) terhadap *Holistic Competence*, 0,132 (lemah) terhadap *Holistic Empathy*, dan 0,0932 (lemah) terhadap *Rational Trust*. Variabel independen *Innovativeness* memberikan pengaruh sebesar 0,131 (lemah) terhadap *Consistent Commitment*, 0,107 (lemah) terhadap *Efective Commitment*, 0,105 (lemah) terhadap *Holistic Competence*, 0,123 (lemah) terhadap *Holistic Empathy*, dan 0,162 (moderat) terhadap *Rational Trust*. Variabel independen *Proactive Behavior* memberikan pengaruh sebesar 0,289 (moderat) terhadap *Consistent Commitment*, 0,239 (moderat) terhadap *Efective Commitment*, 0,240 (moderat) terhadap *Holistic Competence*, 0,087 (lemah) terhadap *Holistic Empathy*, dan 0,298 (moderat) terhadap *Rational Trust*.

4.4. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

4.4.1 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *Strucural Equation Model Entrepreneur Orientation* (Terdiri atas *Proactive Behavior* dan *Innovativeness*), *Maslahah Relationship Marketing* (meliputi *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Efective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*), dan *Business Performace* seperti yang disajikan pada Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 maka model ini dapat diterima. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada Tabel 4.18

Tabel 4.18
Hasil Uji Hipotesis PLS Berbasis SEM

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1 : <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap rational trust</i>	0,504	7,297	0,000	Diterima
H2 : <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap consistent commitment</i>	0,514	7,437	0,000	Diterima
H3 : <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap effective communication</i>	0,497	6,379	0,000	Diterima
H4 : <i>Proactive behavior berpengaruh positif terhadap holistic competence</i>	0,500	6,907	0,000	Diterima
H5 : <i>Proaktif behavior berpengaruh positif terhadap holistic empathy</i>	0,343	4,288	0,000	Diterima
H6 : <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap rational trust</i>	0,346	4,747	0,000	Diterima
H7 : <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap Consistent commitment</i>	0,333	4,122	0,000	Diterima
H8 : <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap effective communication</i>	0,330	4,614	0,000	Diterima
H9 : <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap holistic competence.</i>	0,408	4,644	0,000	Diterima
H10 : <i>Innovativeness berpengaruh positif terhadap holistic empathy</i>	0,346	4,747	0,000	Diterima
H11 : <i>Rational trust berpengaruh positif</i>	0,507	3,636	0,000	Diterima

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
<i>terhadap business performance .</i>				
H12 : <i>Consistent commitment berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,290	2,276	0,023	Diterima
H13 : <i>Effective Communication berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,192	2,422	0,015	Diterima
H14 : <i>Holistic competence berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,219	2,069	0,039	Diterima
H15 : <i>Holistic empathy berpengaruh positif terhadap business performance.</i>	0,219	4,088	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat dilihat adanya pengaruh signifikansi atau tidaknya berdasarkan nilai *P Values*. Signifikansi ($\alpha = \alpha$) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05 (5%). Jika *P Values* lebih kecil dari 0,05 ($P < 0,05$) atau *T statistics* $> 1,96$ maka Hipotesis (H_a) diterima. Sebaliknya jika *P Values* lebih besar dari 0,05 ($P > 0,05$) atau *T statistics* $< 1,96$ maka Hipotesis (H_a) ditolak.

1). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Rational Trust*

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *proactiveness* sebagai bagian dari *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *rational trust* dalam kerangka *maslahah relationship marketing*. Hasil pengujian yang

dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 7,297 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *proactive behavior* sebagai bagian dari *entrepreneurial orientation* terhadap *rational trust* dalam kerangka *masalah relationship marketing*. Dengan demikian hipotesis pertama dapat **diterima**, bila *proactive behavior* meningkat, maka *rational trust* juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *rational trust* dapat dibangun dengan *proactive behavior*.

2). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Consisten Commitment*

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *proactiveness* sebagai bagian dari *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *consistent commitment* dalam kerangka *masalah relationship marketing*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 7,437 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *proactiveness* sebagai bagian dari *entrepreneurial orientation* terhadap *consistent commitment* dalam kerangka *masalah relationship marketing*. Dengan demikian hipotesis kedua dapat **diterima**, artinya bila *proactive behavior* meningkat, maka *consistent commitment* juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *consistent commitment* dapat dibangun dengan *proactive behavior*.

3). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Effective Communication*

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *proactiveness* dalam orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap *effective communication* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 6,379 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *proactiveness* dalam orientasi kewirausahaan terhadap *effective communication* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**, artinya bila *proactive behavior* meningkat, maka *effective communication* juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *effective communication* dapat dibangun dengan *proactive behavior*.

4). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Competence*

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *proactiveness* berpengaruh positif terhadap *holistic competence* dalam hubungan kerja sama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 6,907 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *proactiveness* terhadap *holistic competence* dalam hubungan kerja sama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**, artinya bila *proactive behavior* meningkat, maka *holistic competence* juga

meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *holistic competence* dapat dibangun dengan *proactive behavior*.

5). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Empathy*

Hipotesis kelima menyatakan bahwa perilaku proaktif dalam orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap *holistic empathy* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 4,288 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan perilaku proaktif dalam orientasi kewirausahaan terhadap *holistic empathy* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**, artinya bila perilaku proaktif dalam orientasi kewirausahaan meningkat, maka *holistic empathy* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitranya juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *holistic empathy* dapat dibangun dengan *proactive behavior*.

6). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Rational Trust*

Hipotesis keenam menyatakan bahwa *innovativeness* dalam *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *rational trust* dalam hubungan kerja sama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 4,747 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *innovativeness* dalam *entrepreneurial*

orientation terhadap *rational trust* dalam hubungan kerja sama pemasaran antara perusahaan dan mitranya. Dengan demikian hipotesis keenam dapat **diterima**, artinya bila *innovativeness* dalam *entrepreneurial orientation* meningkat, maka *rational trust* dalam hubungan kerja sama pemasaran antara perusahaan dan mitranya juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *rational trust* dapat dibangun dengan *innovativeness*.

7). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Consisten Commitment*

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa *innovativeness* berpengaruh positif terhadap *consistent commitment* antara perusahaan dan mitra bisnisnya. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai *T statistics* = 4,122 > *t* tabel (1,96) dan nilai *P Values* (0,000) < 0,05, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *innovativeness* terhadap *consistent commitment* antara perusahaan dan mitra bisnisnya. Dengan demikian hipotesis ketujuh dapat **diterima**, artinya bila *innovativeness* meningkat, maka *consistent commitment* antara perusahaan dan mitra bisnisnya juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *consistent commitment* dapat dibangun dengan *innovativeness*.

8). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Effective Communication*

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa *innovativeness* berpengaruh positif terhadap *effective communication* dalam kerjasama pemasaran antara perusahaan dengan mitranya. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis

SEM diperoleh nilai $T statistics = 4,614 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *innovativeness* terhadap *effective communication* dalam kerjasama pemasaran antara perusahaan dengan mitranya. Dengan demikian hipotesis kedelapan dapat **diterima**, artinya bila *innovativeness* meningkat, maka *effective communication* dalam kerjasama pemasaran antara perusahaan dengan mitranya juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *effective communication* dapat dibangun dengan *innovativeness*.

9). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Competence*

Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa *innovativeness* berpengaruh positif terhadap *holistic competence*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 4,644 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *innovativeness* terhadap *holistic competence*. Dengan demikian hipotesis kesembilan dapat **diterima**, artinya bila *innovativeness* meningkat, maka *holistic competence* juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *holistic competence* dapat dibangun dengan *innovativeness*.

10). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Holistic Empathy*

Hipotesis kesepuluh menyatakan bahwa *innovativeness* berpengaruh positif terhadap *holistic empathy* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitra bisnis. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis

SEM diperoleh nilai $T statistics = 4,747 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *innovativeness* terhadap *holistic empathy* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitra bisnis. Dengan demikian hipotesis kesepuluh dapat **diterima**, artinya bila *innovativeness* meningkat, maka *holistic empathy* dalam hubungan kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitra bisnis juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *holistic empathy* dapat dibangun dengan *innovativeness*.

11). Pengaruh *Rational Trust* terhadap *Business Performance*

Hipotesis kesebelas menyatakan bahwa *rational trust* berpengaruh positif terhadap *business performance* dalam hubungan kerjasama antara perusahaan dan mitra bisnis. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 3,636 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *rational trust* terhadap *business performance* dalam hubungan kerjasama antara perusahaan dan mitra bisnis. Dengan demikian hipotesis kesebelas dapat **diterima**, artinya bila *rational trust* meningkat, maka *business performance* dalam hubungan kerjasama antara perusahaan dan mitra bisnis juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *business performance* dapat dibangun dengan *rational trust*.

12). Pengaruh *Consistent Commitment* terhadap *Business Performance*

Hipotesis kedua belas menyatakan bahwa *consistent commitment* berpengaruh positif terhadap *business performance*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 2,276 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,023) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *consistent commitment* terhadap *business performance*. Dengan demikian hipotesis kedua belas dapat **diterima**, artinya bila *consistent commitment* meningkat, maka *business performance* meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *business performance* dapat dibangun dengan *consistent commitment*.

13). Pengaruh *Effective Communication* terhadap *Business Performance*

Hipotesis ketiga belas menyatakan bahwa *effective communication* berpengaruh positif terhadap *business performance*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 2,422 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P Values (0,015) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *effective communication* terhadap *business performance*. Dengan demikian hipotesis ketiga belas dapat **diterima**, artinya bila *effective communication* meningkat, maka *business performance* juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *business performance* dapat dibangun dengan *effective communication*.

14). Pengaruh *Holistic Competence* terhadap *Business Performance*

Hipotesis keempat belas menyatakan bahwa *holistic competence* berpengaruh positif terhadap *business performance*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 4,644 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P \text{ Values } (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *holistic competence* terhadap *business performance*. Dengan demikian hipotesis keempat belas dapat **diterima**, artinya bila *holistic competence* meningkat, maka *business performance* juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *business performance* dapat dibangun dengan *holistic competence*.

15). Pengaruh *Holistic Empathy* terhadap *Business Performance*

Hipotesis kelima belas menyatakan bahwa *holistic empathy* berpengaruh positif terhadap *business performance*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai $T statistics = 4,088 > t \text{ tabel } (1,96)$ dan nilai $P \text{ Values } (0,000) < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *holistic empathy* terhadap *business performance*. Dengan demikian hipotesis kelima belas dapat **diterima**, artinya bila *holistic empathy* meningkat, maka *business performance* juga meningkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *business performance* dapat dibangun dengan *holistic empathy*.

4.4.2 Pembahasan Hipotesis

1). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Rational Trust*

Variabel *proactive behavior* dibangun oleh indikator **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, inisiatif menjalin kolaborasi baru, dan menjaga hubungan jangka panjang**. Sementara itu, variabel *rational trust* dibangun oleh indikator **reputasi profesional mitra, manfaat bersama (masalah), dan keputusan berdasarkan pertimbangan rasional**.

Keterkaitan keduanya dapat dijelaskan bahwa **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar** akan meningkatkan **reputasi profesional mitra**, karena perusahaan dipersepsikan memiliki wawasan strategis dan mampu memberikan arah yang jelas dalam menghadapi dinamika persaingan. Selanjutnya, **inisiatif dalam menjalin kolaborasi baru** berkontribusi pada terciptanya **manfaat bersama (masalah)**, sebab kemitraan yang dibangun atas dasar proaktif membuka peluang sinergi dan keuntungan yang adil bagi kedua belah pihak. Lebih jauh lagi, **kemampuan menjaga hubungan jangka panjang** mendorong terbentuknya **keputusan yang didasarkan pada pertimbangan rasional**, karena kepercayaan yang terbangun secara konsisten membuat mitra cenderung mengambil keputusan secara objektif, bukan semata berdasarkan emosi.

Indikator *proactive behavior* dengan nilai mean terendah adalah **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar**. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu secara aktif meningkatkan kemampuan dalam mengantisipasi perubahan pasar

agar lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan konsumen dan perubahan lingkungan bisnis. Peningkatan kemampuan ini tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan, tetapi juga berdampak pada pembentukan *rational trust*. Hal ini terjadi karena mitra usaha akan menilai perusahaan memiliki **kredibilitas** dalam membaca situasi pasar, **kapabilitas** dalam menyesuaikan strategi bisnis, serta **konsistensi** perilaku dalam menjaga hubungan jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Houwelingen dan van Dijke (2023) dan Hong et al. (2025) menyatakan bahwa investasi untuk mendapatkan kepercayaan mencerminkan upaya jangka panjang dalam membangun reputasi sebagai entitas yang dapat dipercaya. Kepercayaan ini tidak muncul secara instan, tetapi melalui akumulasi interaksi yang kredibel dan konsisten. Dimensi *proactive behavior* dalam *entrepreneurial orientation* merepresentasikan orientasi perusahaan untuk secara aktif mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang di masa depan, termasuk dalam hal menjalin dan memelihara relasi dengan mitra. Sabet & Bolton (2024), Madhavaram (2024), dan Yoo et al. (2025) menunjukkan bahwa interaksi proaktif perusahaan, bahkan melalui media sosial, dapat meningkatkan kepercayaan konsumen sebagai bentuk modal relasional jangka panjang. Dalam konteks B2B, pola proaktif semacam ini dapat diterjemahkan sebagai upaya menjaga komunikasi terbuka, antisipatif, dan inisiatif dalam membina hubungan dengan mitra strategis. Selanjutnya, Santos (2018), Al-Shami et al. (2022), Shafiee et al. (2024), dan Suder et al. (2025) menemukan

bahwa *proactiveness* berkontribusi terhadap peningkatan kapabilitas pemasaran, yang dalam hubungan antar perusahaan berperan penting dalam menciptakan persepsi kompeten dan dapat diandalkan. Meskipun studi ini tidak secara eksplisit meneliti *rational trust*, namun logikanya sejalan bahwa peningkatan kapabilitas akibat proaktivitas memperkuat persepsi rasional terhadap kredibilitas perusahaan dalam kerjasama, sehingga memperbesar tingkat kepercayaan mitra.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *proactive behavior* perusahaan, semakin kuat kepercayaan rasional mitra dalam kerangka *masalah relationship marketing*, karena mitra bisnis akan menilai perusahaan tersebut mampu merespons perubahan dengan cepat dan andal, serta menunjukkan komitmen jangka panjang.

2). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Consisten Commitment*

Variabel *proactive behavior* dibangun oleh indikator kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, inisiatif menjalin kolaborasi baru, dan menjaga hubungan jangka panjang. Sementara itu, variabel *consistent commitment* terbentuk dari indikator kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, serta konsistensi dalam memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit. Dengan demikian, peningkatan kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, inisiatif menjalin kolaborasi baru, dan upaya menjaga hubungan jangka panjang akan berkontribusi pada peningkatan kesetiaan terhadap kerja sama

jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, dan konsistensi dalam memenuhi kewajiban.

Indikator *proactive behavior* yang memiliki nilai mean terendah adalah **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar**. Kondisi ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu lebih aktif meningkatkan kapasitas dalam mengantisipasi perubahan pasar. Selanjutnya, untuk memperkuat *consistent commitment* perusahaan diharapkan mampu menumbuhkan keteguhan dan keberlanjutan komitmen mitra bisnis yang dibangun melalui pengalaman positif, kepercayaan, serta kejelasan tujuan bersama dalam jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Anand dan Paul (2022) yang menunjukkan bahwa ketika perusahaan bersikap proaktif dalam melibatkan mitra pada proses inovasi, berbagi informasi sejak dini, serta menunjukkan respons cepat terhadap perubahan pasar, hal ini menumbuhkan rasa kepercayaan dan kepastian. Keadaan ini mendorong terciptanya komitmen yang lebih stabil dan konsisten dari pihak mitra. Proaktifitas di sini bukan hanya sekadar inisiatif sepihak, tetapi juga menunjukkan kepedulian dan keseriusan perusahaan dalam menjalin hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Bodlaj et al. (2012) memperkuat pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa orientasi pasar proaktif terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan inovasi dan kinerja pasar perusahaan, khususnya dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa proaktifitas perusahaan turut

menciptakan lingkungan kolaboratif yang dipercaya dan didukung mitra, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan komitmen mereka secara berkelanjutan. Lebih lanjut, Petzold et al. (2019) menyoroti bagaimana proaktifitas organisasi dalam merespons krisis eksternal, seperti krisis ekonomi, tidak hanya berdampak pada kinerja internal, tetapi juga mempererat hubungan dan komitmen dengan mitra bisnis. Dalam situasi sulit sekalipun, perilaku proaktif mampu menciptakan rasa aman dan soliditas hubungan antarperusahaan, yang menjadi fondasi dari *consistent commitment*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *proactive behavior* sebagai bagian dari *entrepreneurial orientation*, tidak hanya meningkatkan nilai kompetitif perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam membangun komitmen mitra yang konsisten melalui kejelasan, ketanggapan, dan kolaborasi berkelanjutan.

3). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Effective Communication*

Variabel *proactive behavior* dibangun oleh indikator **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, inisiatif menjalin kolaborasi baru, dan menjaga hubungan jangka panjang**. Sementara itu *effective communication* dibangun oleh indikator **kejelasan, keterbukaan informasi, dan responsivitas**. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *proactive behavior* melalui **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, kolaborasi, dan menjaga hubungan jangka panjang** akan berdampak pada peningkatan

effective communication yang tercermin dari **kejelasan, keterbukaan, dan responsivitas** dalam hubungan bisnis.

Indikator *proactive behavior* yang memiliki nilai mean terendah adalah **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar**. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu lebih aktif dalam meningkatkan kemampuan ini. Selanjutnya, untuk memperkuat *effective communication* perusahaan harus mengembangkan sikap proaktif sehingga dapat berkontribusi positif terhadap kapabilitas pemasaran, seperti riset pasar, pengembangan produk baru, dan manajemen harga. Kapabilitas tersebut hanya dapat berkembang secara optimal apabila didukung oleh komunikasi yang efektif dengan mitra dalam memahami dinamika kebutuhan dan preferensi pasar.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Santos & Marinho (2018), Al-Shami et al. (2022), Shafiee et al. (2024), dan Suder et al. (2025) menemukan bahwa proaktif dalam orientasi kewirausahaan berkontribusi positif terhadap kapabilitas pemasaran, termasuk riset pasar, pengembangan produk baru, dan manajemen harga. Kapabilitas ini tidak dapat berkembang secara optimal tanpa adanya komunikasi yang efektif antara perusahaan dan mitranya untuk memahami dinamika kebutuhan dan preferensi pasar. Oleh karena itu, proaktifitas menjadi pendorong penting terciptanya arus informasi yang terbuka, jelas, dan responsif dalam hubungan bisnis. (Reis Neto et al 2018). Penelitian Petzold (2018) memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa orientasi pasar proaktif memiliki dampak positif

yang signifikan terhadap kinerja UKM, terutama dalam situasi krisis ekonomi. Dalam kondisi penuh ketidakpastian, perusahaan yang proaktif lebih cenderung menjalin komunikasi yang terbuka dan cepat dengan mitranya untuk mengatasi hambatan eksternal, menjaga kepercayaan, dan memperkuat koordinasi. Lebih lanjut, studi Bodlaj et al. (2012) menegaskan bahwa orientasi pasar proaktif sangat penting dalam membangun inovasi dan kesuksesan pasar, khususnya dalam lingkungan yang penuh turbulensi teknologi dan pasar. Keberhasilan ini tidak lepas dari komunikasi yang efektif sebagai sarana menyampaikan visi, membangun pemahaman bersama, dan menyelaraskan tujuan dengan mitra usaha.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat dasar teoritis dan empiris yang kuat bahwa perilaku proaktif dalam orientasi kewirausahaan mendorong terwujudnya komunikasi yang efektif antara perusahaan dan mitra bisnis, yang merupakan fondasi penting dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran yang berkelanjutan.

4). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Competence*

Variabel *proactive behavior* dibangun oleh indikator **Kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, Inisiatif menjalin kolaborasi baru, dan Menjaga hubungan jangka panjang**. Sementara itu, variabel *holistic competence* dibangun oleh indikator **Pengetahuan dan Keahlian, Adaptasi dan Fleksibilitas, serta Pemikiran Strategis**. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan **Kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, Inisiatif**

menjalin kolaborasi baru, dan Menjaga hubungan jangka panjang sebagai wujud dari *proactive behavior* akan berkontribusi pada peningkatan **Pengetahuan dan Keahlian, Adaptasi dan Fleksibilitas, serta Pemikiran Strategis** dalam kerangka *holistic competence*..

Indikator *proactive behavior* yang memiliki nilai mean terendah adalah **Kemampuan mengantisipasi perubahan pasar**. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu lebih aktif meningkatkan kemampuan dalam mengantisipasi perubahan pasar agar tidak tertinggal dari dinamika industri. Peningkatan aspek proaktif ini juga penting karena berkontribusi terhadap penguatan *holistic competence*. Dalam hal ini, perusahaan diharapkan mampu membangun kerja sama yang efektif dengan mitra pemasaran untuk memperkuat daya saingnya. *Holistic competence* sendiri merupakan elemen penting dalam membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan, karena mencakup kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan berbagai kapabilitas fungsional, seperti inovasi, manajemen pasar, pengembangan produk, serta komunikasi dan adaptasi strategis terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Santos & Marinho (2018), Al-Shami et al. (2022), Shafiee et al. (2024), dan Suder et al. (2025) menunjukkan bahwa proaktifitas dalam orientasi kewirausahaan berkontribusi positif terhadap kapabilitas pemasaran, termasuk dalam riset pasar, manajemen pasar, pengembangan produk baru, dan penetapan harga. Kapabilitas ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk

menjalin komunikasi yang efektif dan responsif dengan mitra bisnis agar dapat memahami kebutuhan pasar secara tepat dan cepat, yang merupakan esensi dari *holistic competence* dalam hubungan pemasaran. Lebih lanjut, penelitian oleh Fazal (2018), Somwethee et al. (2023), Lin et al. (2023), dan Pennetta et al.(2024) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa perilaku proaktif secara signifikan mempengaruhi kompetensi kewirausahaan yang mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi peluang, berinovasi, dan membangun hubungan yang efektif dengan mitra bisnis. Kompetensi tersebut selaras dengan konsep *holistic competence*, karena memungkinkan perusahaan tidak hanya berfokus pada aktivitas transaksional jangka pendek, melainkan membangun kolaborasi yang saling mendukung dan berkelanjutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat landasan teoritis dan empiris yang kuat bahwa perilaku proaktif mendorong pengembangan kompetensi menyeluruh dalam menjalin dan memelihara hubungan kerja sama pemasaran yang berkualitas dengan mitra bisnis.

5). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Empathy*

Variabel *proactive behavior* dibangun oleh indikator **Kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, Inisiatif Menjalin Kolaborasi Baru, dan Menjaga hubungan jangka panjang**. Sementara itu *holistic empathy* dibangun oleh indikator **Kemauan memahami kondisi, Kepedulian terhadap keberhasilan bersama, serta Kemampuan mendengarkan dan merespons masukan dengan baik**. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan

proactive behavior dapat berkontribusi secara tidak langsung dalam memperkuat *holistic empathy*, karena perusahaan yang proaktif dalam menjalin kolaborasi dan menjaga hubungan jangka panjang akan lebih mampu memahami kondisi mitra, peduli pada keberhasilan bersama, serta responsif terhadap masukan.

Indikator dari *proactive behavior* yang memiliki nilai mean terendah adalah **kemampuan mengantisipasi perubahan pasar**. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan kapasitasnya dalam mengantisipasi dinamika pasar secara lebih responsif dan strategis. Peningkatan kemampuan ini penting tidak hanya untuk memperkuat perilaku proaktif tetapi juga untuk mendorong terbentuknya hubungan kemitraan yang lebih empatik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *proactive behavior* memiliki pengaruh terhadap *holistic empathy*. Dengan bersikap proaktif mencari informasi, memahami arah perubahan pasar, dan membangun komunikasi terbuka perusahaan akan lebih mampu memahami dan merespons kebutuhan, harapan, serta kondisi mitra bisnis secara menyeluruh dan mendalam. Oleh sebab itu, memperkuat perilaku proaktif dapat menjadi salah satu strategi penting untuk meningkatkan *holistic empathy* dalam hubungan bisnis jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Al Mamun & Fazal (2018), Somwethee et al. (2023), Lin et al. (2023), dan Pennetta et al.(2024) menekankan bahwa perusahaan dengan orientasi proaktif cenderung mencari dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi

dengan mengumpulkan informasi penting tentang pesaing dan pelanggan. Pendekatan ini mencerminkan upaya perusahaan untuk memahami secara mendalam kebutuhan mitra bisnis, yang sejalan dengan konsep *holistic empathy*. Penelitian Petzold et al. (2019) menunjukkan bahwa orientasi pasar proaktif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja UKM, terutama dalam konteks krisis ekonomi. Perilaku proaktif mendorong perusahaan untuk lebih responsif dan terbuka dalam berkomunikasi dengan mitra bisnis, yang penting untuk mempertahankan hubungan yang kuat selama masa-masa sulit. Studi Bodlaj et al. (2012) menemukan bahwa orientasi pasar proaktif berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan inovasi dan kesuksesan pasar organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang mengalami perubahan pasar dan teknologi yang cepat. Hal ini menekankan pentingnya perilaku proaktif dalam membangun dan mempertahankan komunikasi yang efektif dengan mitra bisnis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *holistic empathy* merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memahami dan merespons kebutuhan, harapan, serta kondisi mitra bisnis secara menyeluruh dan mendalam. Perilaku proaktif dalam *entrepreneurial orientation* mendorong perusahaan untuk secara aktif mencari informasi, mengantisipasi perubahan pasar, dan menjalin komunikasi yang terbuka dengan mitra bisnis. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami perspektif mitra, membangun kepercayaan, dan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan.

6). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Rational Trust*

Variabel *innovativeness* dibangun oleh indikator **pengembangan ide baru, pengembangan produk baru, dan pengembangan proses baru**, sedangkan variabel *rational trust* dibangun oleh indikator **reputasi profesional mitra, manfaat bersama (masalah), dan keputusan berdasarkan pertimbangan rasional**. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan ide, produk, dan proses baru akan memperkuat *rational trust*, yang tercermin melalui reputasi profesional mitra, tercapainya manfaat bersama, serta keputusan yang diambil secara rasional.

Indikator dari *innovativeness* yang memiliki nilai mean terendah adalah **Pengembangan produk baru**. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu memberikan perhatian khusus pada aspek pengembangan produk baru secara berkelanjutan. Upaya pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan mitra tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan, tetapi juga meningkatkan *rational trust* mitra bisnis, karena mitra akan menilai perusahaan memiliki kompetensi dan rekam jejak yang dapat diandalkan. Dengan demikian, peningkatan *rational trust* dapat diwujudkan melalui perilaku inovatif yang konsisten, yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap perbaikan berkelanjutan sekaligus penciptaan nilai bersama.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Geng et al. (2022), inovasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kepercayaan konsumen, dengan peran mediasi dari legitimasi organisasi dan moderasi oleh nilai sosial perusahaan. Dalam konteks hubungan bisnis B2B, legitimasi dan nilai yang dirasakan ini juga menjadi sinyal penting bagi mitra dalam membentuk kepercayaan yang rasional. Inovasi dipandang sebagai bukti nyata dari kapabilitas teknis dan kesiapan perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar. Lebih lanjut, Sichtmann & Diamantopoulos (2013) menegaskan bahwa inovasi meningkatkan kepercayaan karena menunjukkan kompetensi organisasi dalam memenuhi harapan dan standar kualitas mitra. Dengan kata lain, perusahaan yang inovatif dinilai lebih dapat diandalkan, karena mampu beradaptasi dan menawarkan solusi relevan terhadap perubahan kebutuhan pasar. Studi Reis Neto et al. (2018) juga mendukung pandangan ini dengan menemukan bahwa dimensi *innovativeness* dari *entrepreneurial orientation* berkontribusi positif terhadap kapabilitas pemasaran seperti riset pasar, pengembangan produk baru, dan penetapan harga. Kapabilitas ini menjadi dasar rasional bagi mitra untuk mempercayai perusahaan karena mereka melihat adanya kompetensi nyata dan proaktifitas dalam mengelola kolaborasi pemasaran secara efektif.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif tidak hanya memperkuat proposisi nilai Perusahaan tetapi juga membangun dasar kepercayaan rasional mitra bisnis, terutama ketika inovasi tersebut terbukti

relevan, konsisten, dan memberikan manfaat nyata dalam kerja sama jangka panjang.

7). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Consisten Commitment*

Variabel *innovativeness* dibangun oleh indikator **pengembangan ide baru, produk baru, dan proses baru**. Sementara itu, variabel *consistent commitment* dibangun oleh indikator **kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, dan konsistensi dalam memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit**. Hubungan keduanya menunjukkan bahwa peningkatan *consistent commitment* dapat dicapai melalui perilaku inovatif, karena pengembangan ide, produk, dan proses baru memberikan dasar yang kuat untuk membangun kesetiaan, keterlibatan aktif, serta konsistensi dalam menjaga kerja sama jangka panjang.

Indikator *innovativeness* dengan nilai mean terendah adalah **pengembangan produk baru**. Temuan ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu memberikan perhatian lebih terhadap aspek pengembangan produk baru, mengingat inovasi produk merupakan faktor penting dalam menjaga daya saing dan memenuhi kebutuhan serta preferensi pasar yang terus berkembang

Dalam konteks *Maslahah relationship marketing*, peningkatan *consistent commitment* perusahaan tidak hanya ditopang oleh pertukaran transaksi jangka pendek, tetapi juga oleh penciptaan nilai jangka panjang yang saling menguntungkan. Salah satu faktor penting yang mendorong

keberlangsungan kerja sama tersebut adalah *innovativeness*, yaitu kemampuan perusahaan untuk secara konsisten memperkenalkan ide, produk, atau proses baru. Perusahaan yang inovatif cenderung dipersepsikan sebagai mitra yang kompeten dan adaptif terhadap perubahan pasar, sehingga mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi mitra bisnis. Hal ini pada gilirannya menumbuhkan kepercayaan dan persepsi positif bahwa kerja sama dengan perusahaan tersebut layak untuk dipertahankan. Dengan demikian, mitra akan menunjukkan *consistent commitment*, yakni kesediaan untuk terus menjalin kerja sama jangka panjang karena merasa diuntungkan oleh nilai dan prospek keberlanjutan yang ditawarkan perusahaan.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Mahr et al. (2014) menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan secara kolaboratif mampu membentuk kepercayaan dan loyalitas mitra dalam jangka panjang. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Hur et al. (2011), yang menyatakan bahwa inovasi berperan dalam membangun komitmen afektif dan kalkulatif dalam hubungan bisnis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *innovativeness* perusahaan, semakin besar kemungkinan mitra untuk menunjukkan komitmen yang konsisten terhadap hubungan kerja sama.

8). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Effective Communication*

Variabel *innovativeness* dibangun oleh indikator **pengembangan ide baru, pengembangan produk baru, dan pengembangan proses baru,**

sedangkan *effective communication* dibangun oleh indikator **kejelasan, keterbukaan informasi, dan responsivitas**. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan ide, produk, dan proses baru dapat mendorong terciptanya komunikasi yang lebih jelas, keterbukaan informasi yang lebih baik, serta responsivitas yang lebih tinggi antara perusahaan dan mitranya.

Indikator *innovativeness* dengan nilai mean terendah adalah **pengembangan produk baru**. Temuan ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan kapasitas dalam mengembangkan produk baru, sehingga mampu menjawab kebutuhan pasar dan memenuhi ekspektasi mitra bisnis.

Dalam konteks kerja sama pemasaran, peningkatan *effective communication* antara perusahaan dan mitra tidak hanya bergantung pada keterampilan komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat *innovativeness* organisasi. *Innovativeness* mencerminkan sejauh mana organisasi secara aktif mengeksplorasi, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam operasional bisnisnya, termasuk dalam membangun hubungan dengan mitra strategis. Dengan adanya inovasi, komunikasi dapat berlangsung lebih terbuka, relevan, dan adaptif, sehingga memperkuat efektivitas pertukaran informasi dalam kerja sama jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Tuominen et al. (2023) menegaskan bahwa strategi yang berorientasi pada

pelanggan dapat mendorong tingkat inovasi perusahaan. Melalui orientasi ini, perusahaan mampu menyerap informasi dari mitra internasional dan menyebarkannya secara efektif ke dalam proses pengambilan keputusan internal. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi yang muncul dari respons terhadap kebutuhan pelanggan dan mitra dapat memperkuat komunikasi internal maupun eksternal dalam konteks kerjasama bisnis. Selanjutnya, Nicolescu dan Rîpa (2024) menemukan bahwa perilaku kerja yang inovatif di dalam organisasi mendorong pengembangan proses manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*) yang lebih efektif. Lingkungan organisasi yang mendukung inovasi berkontribusi dalam menciptakan pola komunikasi lintas departemen yang lebih baik dan memperkuat interaksi dengan pelanggan, yang merupakan elemen penting dalam keberhasilan kerjasama pemasaran. Sejalan dengan itu, Fu (2020) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dalam organisasi bukan hanya hasil dari sistem yang terstruktur, tetapi juga merupakan prasyarat utama bagi terciptanya inovasi. Kemampuan organisasi dalam menggabungkan pengetahuan yang tersebar menjadi ide-ide baru sangat tergantung pada efektivitas komunikasi internal dan eksternal, khususnya dalam konteks kemitraan strategis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organisasi yang inovatif cenderung membangun sistem komunikasi yang lebih terbuka, responsif, dan kolaboratif. Inovasi menciptakan dorongan untuk menyampaikan informasi

secara cepat, akurat, dan relevan kepada mitra, sehingga meningkatkan kualitas hubungan kerjasama.

9). Pengaruh *Proactive Behavior* terhadap *Holistic Competence*

Variabel *innovativeness* dibangun oleh indikator **pengembangan ide baru, pengembangan produk baru, dan pengembangan proses baru**. Sementara itu, variabel *holistic competence* dibangun oleh indikator **pengetahuan dan keahlian, adaptasi dan fleksibilitas, serta pemikiran strategis**. Dengan demikian, peningkatan *innovativeness* melalui ide, produk, dan proses baru akan mendorong penguatan *holistic competence* yang tercermin dalam pengetahuan dan keahlian, kemampuan beradaptasi, serta pemikiran strategis dalam menjalin kerjasama bisnis. Indikator *innovativeness* dengan nilai mean terendah adalah pengembangan produk baru. Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu memperkuat pengembangan produk baru agar dapat memenuhi kebutuhan pasar dan memperkuat posisi bersaing.

Dalam konteks peningkatan *holistic competence*, inovasi berperan penting karena memungkinkan perusahaan menciptakan solusi kreatif dalam hubungan bisnis, memperkuat kolaborasi lintas fungsi, serta mendorong *co-creation* dengan mitra melalui pengembangan produk, proses, maupun pendekatan baru. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat inovasi yang dimiliki perusahaan, semakin kuat pula kompetensi holistik yang terbentuk dalam menjalin kerja sama pemasaran yang berkelanjutan.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Yu et al. (2022) menemukan bahwa organisasi yang berorientasi inovatif memiliki kemampuan hubungan yang lebih baik karena mereka menciptakan nilai lebih dalam kolaborasi, yang berkontribusi terhadap kepercayaan dan loyalitas mitra. Penelitian Yu et al. (2022) menemukan bahwa organisasi yang berorientasi inovatif memiliki kemampuan hubungan yang lebih baik karena mereka menciptakan nilai lebih dalam kolaborasi, yang berkontribusi terhadap kepercayaan dan loyalitas mitra. Penelitian Sellappan & Shanmugam (2023) menemukan bahwa inovasi dalam *Entrepreneur Orientation* (EO) meningkatkan kompetensi organisasi dalam menjalin hubungan bisnis yang efektif. Lin & Chung (2023) menyatakan bahwa inovasi dalam *Entrepreneur Orientation* (EO) berkontribusi pada peningkatan kompetensi organisasi melalui peningkatan orientasi pasar dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika *innovativeness* meningkat maka *holistic competence* juga akan meningkat. Landasan teoritis dan empiris yang kuat bahwa proaktifitas mendorong pengembangan kompetensi menyeluruh dalam menjalin dan memelihara hubungan kerja sama pemasaran yang berkualitas dengan mitra bisnis.

10). Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Holistic Empathy*

Variabel *innovativeness* dibangun oleh indikator **pengembangan ide baru, pengembangan produk baru, dan pengembangan proses baru.**

Sementara itu, variabel *holistic empathy* dibangun oleh indikator **kemauan memahami kondisi, kepedulian terhadap keberhasilan bersama, serta mendengarkan dan merespons masukan dengan baik**. Dengan demikian, peningkatan innovativeness melalui ide, produk, dan proses baru akan mendorong terwujudnya *holistic empathy*, karena inovasi yang dihasilkan memberi dasar bagi perusahaan untuk lebih memahami kebutuhan mitra, peduli terhadap keberhasilan bersama, serta merespons masukan secara konstruktif.

Indikator *innovativeness* dengan nilai mean terendah adalah **pengembangan produk baru**. Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu memperkuat aspek pengembangan produk baru agar mampu menjawab kebutuhan pasar dan harapan mitra bisnis.

Untuk meningkatkan *holistic empathy*, perusahaan diharapkan memperkuat perilaku inovatif yang memungkinkan terciptanya solusi dan pendekatan baru dalam menjalin hubungan dengan mitra. Pendekatan inovatif tersebut umumnya memperhatikan perspektif mitra, termasuk kendala, harapan, serta nilai-nilai yang mereka junjung. Melalui proses ini, perusahaan menjadi lebih peka dan responsif, sehingga *holistic empathy* terhadap mitra semakin kuat. Dengan demikian, *innovativeness* tidak hanya berkontribusi pada peningkatan efisiensi, tetapi juga memperdalam pemahaman menyeluruh terhadap kondisi mitra dalam kerja sama jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Al Mamun & Fazal (2018), Somwethee et al. (2023), Lin et al. (2023), dan Pennetta et al. (2024) menekankan bahwa perusahaan dengan orientasi proaktif cenderung mencari dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi dengan mengumpulkan informasi penting tentang pesaing dan pelanggan. Pendekatan ini mencerminkan upaya perusahaan untuk memahami secara mendalam kebutuhan mitra bisnis, yang sejalan dengan konsep *holistic empathy*. Penelitian Petzold et al. (2019) menunjukkan bahwa orientasi pasar proaktif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja UKM, terutama dalam konteks krisis ekonomi. Perilaku proaktif mendorong perusahaan untuk lebih responsif dan terbuka dalam berkomunikasi dengan mitra bisnis, yang penting untuk mempertahankan hubungan yang kuat selama masa-masa sulit. Studi Bodlaj et al. (2012) menemukan bahwa orientasi pasar proaktif berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan inovasi dan kesuksesan pasar organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang mengalami perubahan pasar dan teknologi yang cepat. Hal ini menekankan pentingnya perilaku proaktif dalam membangun dan mempertahankan komunikasi yang efektif dengan mitra bisnis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *innovativeness* dalam konteks hubungan bisnis tidak semata-mata bertujuan untuk efisiensi operasional, melainkan juga membentuk dasar yang kuat untuk membangun *holistic empathy* terhadap mitra. Hal ini mendukung pemikiran bahwa

perusahaan inovatif cenderung lebih adaptif, responsif, dan memahami kondisi mitra secara utuh.

11). Pengaruh *Rational Trust* terhadap *Business Performance*

Variabel *Rational Trust* direfleksikan melalui indikator **reputasi profesional mitra, manfaat bersama (masalah), serta keputusan yang didasarkan pada pertimbangan rasional**. Sementara itu, variabel *Business Performance* direfleksikan melalui indikator **penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, dan pangsa pasar**. Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan *rational trust* berkontribusi positif terhadap *business performance*. Dengan kata lain, kepercayaan rasional yang terbangun atas dasar reputasi profesional, adanya manfaat bersama, serta pengambilan keputusan yang logis dapat memperkuat hubungan kerja sama yang produktif, yang pada gilirannya berdampak pada pertumbuhan penjualan, peningkatan profitabilitas, akumulasi aset, serta perluasan pangsa pasar.

Indikator dari *rational trust* yang memiliki nilai mean terendah adalah **reputasi profesional mitra**. Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah masih menghadapi keterbatasan dalam menilai dan membangun reputasi profesional mitra secara optimal. Untuk meningkatkan pengaruh *business performance* dalam konteks hubungan kemitraan, *rational trust* atau kepercayaan rasional menjadi fondasi penting dalam pengambilan keputusan kolaboratif. *Rational trust* merujuk pada keyakinan yang didasarkan pada pertimbangan logis, bukti kinerja masa

lalu, serta ekspektasi yang realistis terhadap mitra bisnis. Kepercayaan ini bersifat kalkulatif dan dibangun melalui evaluasi terhadap kemampuan, integritas, serta konsistensi perilaku mitra dalam memenuhi kepentingan bersama. Dengan demikian, penguatan *rational trust* melalui peningkatan reputasi profesional mitra dapat berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja bisnis perusahaan.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Judit Oláh et al. (2021) memperkuat gagasan tersebut dengan membuktikan bahwa *interorganizational trust* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Menariknya, inovasi ditemukan sebagai mediator penting yang memperkuat hubungan antara kepercayaan dan kinerja, mengindikasikan bahwa kepercayaan dapat menciptakan lingkungan kolaboratif yang kondusif untuk inovasi yang menghasilkan dampak finansial positif. Selain itu, Karhapää (2022) melalui studi kasus di sektor publik dan swasta menegaskan bahwa praktik manajerial yang membangun kepercayaan dapat meningkatkan legitimasi dan efektivitas organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Baik di sektor publik maupun swasta, kepercayaan yang dibangun secara rasional dan terstruktur terbukti meningkatkan keberlanjutan dan kualitas layanan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *rational trust* menjadi elemen strategis dalam pengelolaan hubungan bisnis, yang mendasari kestabilan dan efektivitas operasional, sehingga mampu mendorong pencapaian kinerja bisnis yang lebih tinggi.

12). Pengaruh *Consistent Commitment* terhadap *Business Performance*

Variabel *Consistent Commitment* dibentuk oleh indikator **kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, serta konsistensi dalam memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit**, sedangkan variabel *Business Performance* dibentuk oleh indikator **penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, dan pangsa pasar**. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *consistent commitment* yang tercermin dari kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran, serta konsistensi dalam memenuhi kewajiban semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kinerja bisnis, baik dalam hal penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, maupun pangsa pasar.

Indikator dari *consistent commitment* yang memiliki nilai mean terendah adalah **kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang**. Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah masih perlu memperkuat komitmen dalam menjaga hubungan bisnis yang berkesinambungan. Untuk meningkatkan pengaruh *business performance* dalam konteks kerja sama pemasaran dan hubungan bisnis jangka panjang, *consistent commitment* atau komitmen yang konsisten menjadi pilar utama dalam membangun dan mempertahankan kualitas hubungan yang kokoh dengan mitra. Komitmen yang terjaga secara berkelanjutan mencerminkan keseriusan perusahaan dalam memastikan keberlangsungan kerja sama yang saling menguntungkan, sekaligus

menumbuhkan kepercayaan mitra terhadap kesolidan perusahaan dalam menjalin hubungan jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Badrinarayanan dan Ramachandra (2024) menekankan bahwa dalam relational exchanges, komitmen yang dipadukan dengan kepercayaan memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Komitmen yang kuat memungkinkan terciptanya koordinasi yang lebih baik, pengurangan konflik, dan pengambilan keputusan yang lebih terintegrasi antara perusahaan dan mitra, yang pada akhirnya memperkuat kinerja bisnis. Lebih lanjut, Rebiazina et al. (2024) membuktikan bahwa praktik relationship marketing, termasuk konsistensi dalam komitmen terhadap mitra, berdampak positif pada kinerja pasar dan keuangan perusahaan, khususnya di pasar negara berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, komitmen yang stabil dan dapat diandalkan menjadi keunggulan kompetitif dalam menjaga loyalitas mitra dan pelanggan. Sementara itu, Tai et al. (2024) memperluas perspektif dengan meneliti peran komitmen organisasi terhadap kinerja bisnis di sektor privat. Mereka menemukan bahwa komitmen internal yang berkelanjutan, terutama jika didukung oleh praktik berbagi pengetahuan, memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa komitmen yang konsisten, baik ke dalam (internal) maupun keluar (eksternal mitra), merupakan fondasi penting dalam mendorong pencapaian bisnis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *consistent commitment* berfungsi sebagai penguat hubungan bisnis dan sekaligus sebagai penggerak kinerja perusahaan, baik dalam aspek efisiensi proses, pencapaian pasar, maupun peningkatan profitabilitas.

13). Pengaruh *Effective Communication* terhadap *Business Performance*

Variabel *Effective Communication* dibentuk oleh indikator **Kejelasan, Keterbukaan informasi, dan Responsivitas**, sedangkan variabel *Business Performance* dibentuk oleh indikator **Penjualan, Profitabilitas, Peningkatan aset, dan Pangsa pasar**. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas komunikasi yang ditunjukkan melalui kejelasan pesan, keterbukaan informasi, dan responsivitas dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kinerja bisnis, baik dalam aspek penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, maupun pangsa pasar

Indikator dari *effective communication* yang memiliki nilai mean terendah adalah responsivitas. Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan kemampuan responsivitas dalam komunikasi bisnis. Untuk memperkuat *business performance*, perusahaan harus mengoptimalkan *effective communication* karena komunikasi yang baik berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja melalui beberapa aspek. Pertama, efisiensi operasional dapat dicapai dengan mengurangi kesalahan dan duplikasi pekerjaan. Kedua, kualitas pengambilan keputusan meningkat karena informasi yang

disampaikan secara jelas dan tepat waktu mendukung keputusan yang lebih informasional. Ketiga, kepuasan mitra dan pelanggan dapat ditingkatkan, sebab komunikasi yang efektif menciptakan pengalaman positif sekaligus memperkuat loyalitas mitra maupun pelanggan.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Zulkeifli et al. (2023) menemukan bahwa organisasi dengan komunikasi internal yang sangat efektif memiliki tingkat kepuasan kerja, pangsa pasar, komitmen karyawan, dan pengembalian bagi pemegang saham yang lebih baik. RAIS (2024) juga mencatat bahwa komunikasi yang efektif membangun kepercayaan, yang merupakan dasar dari kemitraan yang kuat dan berkelanjutan. Bahwa *effective communication* yang baik berkontribusi pada peningkatan *business performance* melalui peningkatan efisiensi yaitu dengan mengurangi kesalahan dan duplikasi pekerjaan, pengambilan keputusan yang lebih baik yaitu bahwa informasi yang jelas dan tepat waktu mendukung keputusan yang lebih informasional, kepuasan mitra dan pelanggan yaitu bahwa komunikasi yang efektif meningkatkan pengalaman dan loyalitas pelanggan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa informasi yang jelas dan tepat waktu mendukung keputusan yang lebih informasional, kepuasan mitra dan pelanggan yaitu bahwa komunikasi yang efektif meningkatkan pengalaman dan loyalitas pelanggan. .

14). Pengaruh *Holistic Competence* terhadap *Business Performance*

Variabel *Holistic Competence* dibentuk oleh indikator Pengembangan ide baru, Pengembangan produk baru, dan Pengembangan proses baru, sedangkan variabel *Business Performance* dibentuk oleh indikator Penjualan, Profitabilitas, Peningkatan aset, dan Pangsa pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan holistic competence yang tercermin dari kemampuan mengembangkan ide, produk, dan proses baru dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis, baik dalam aspek penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, maupun pangsa pasar.

Indikator dari *holistic competence* yang memiliki nilai mean terendah adalah pengetahuan dan keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan kapasitas pengetahuan dan keahlian karyawannya. Peningkatan kompetensi tersebut penting karena *holistic competence* yang kuat dapat memperkuat *business performance* melalui terciptanya hubungan yang berkualitas tinggi dengan mitra. Dampaknya terlihat dalam beberapa aspek, antara lain meningkatnya loyalitas mitra, tercapainya efisiensi dalam proses bisnis, kemudahan dalam berbagi informasi penting, serta terbukanya peluang inovasi yang berkelanjutan.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Kim, Yu, & Park (2023), holistic competence berkontribusi pada kinerja bisnis karena perusahaan dengan kompetensi relasional tinggi mampu

memaksimalkan hasil kerja sama, mempercepat pertumbuhan pasar, dan memperkuat posisi bersaing. Penelitian Kim, Yu, & Park (2023) menemukan bahwa *holistic competence* berkontribusi pada kinerja bisnis karena perusahaan dengan kompetensi relasional tinggi mampu memaksimalkan hasil kerja sama, mempercepat pertumbuhan pasar, dan memperkuat posisi bersaing. Penelitian Sellappan & Shanmugam (2023) menemukan bahwa kompetensi holistik dalam hubungan bisnis meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam kolaborasi dengan mitra bisnis. Menurut Lin & Chung (2023) bahwa kompetensi holistik dalam hubungan bisnis berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan orientasi pasar dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika *holistic competence* meningkat maka *business performance* juga akan meningkat. Kompetensi holistik dalam hubungan bisnis berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan orientasi pasar dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan.

15). Pengaruh *Holistic Empathy* terhadap *Business Performance*

Variabel *Holistic Empathy* dibentuk oleh indikator **kemauan memahami kondisi, kepedulian terhadap keberhasilan bersama, serta kemampuan mendengarkan dan merespons masukan dengan baik**, sedangkan variabel *Business Performance* dibentuk oleh indikator **penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, dan pangsa pasar**. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa peningkatan *holistic empathy*—yang tercermin dari kemampuan memahami kondisi, kepedulian terhadap keberhasilan bersama, serta keterampilan mendengarkan dan merespons masukan—dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis, baik dalam aspek penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, maupun pangsa pasar.

Indikator dari *holistic empathy* yang memiliki nilai mean terendah adalah kemauan memahami kondisi. Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara (PTPN) I Regional 3 di Provinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan kemampuan dalam memahami kondisi mitra maupun pelanggan secara lebih mendalam. Peningkatan aspek ini penting karena *holistic empathy* yang kuat mampu memperkuat kerjasama pemasaran antara perusahaan dan mitra bisnis. Dalam konteks tersebut, *innovativeness* berperan strategis tidak hanya dalam menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga dalam membangun hubungan yang dilandasi saling pengertian dan kepercayaan jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Chaturvedi et al. (2023) menyoroti bagaimana penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI) yang inovatif dalam pemasaran relasional dapat menghasilkan *artificial empathy*, yakni kemampuan sistem untuk menangkap, menafsirkan, dan merespons emosi serta kebutuhan pelanggan secara tepat. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi, khususnya dalam bentuk teknologi interaktif, dapat memperkuat pemahaman perusahaan terhadap mitranya secara lebih personal dan kontekstual, yang menjadi elemen utama dari

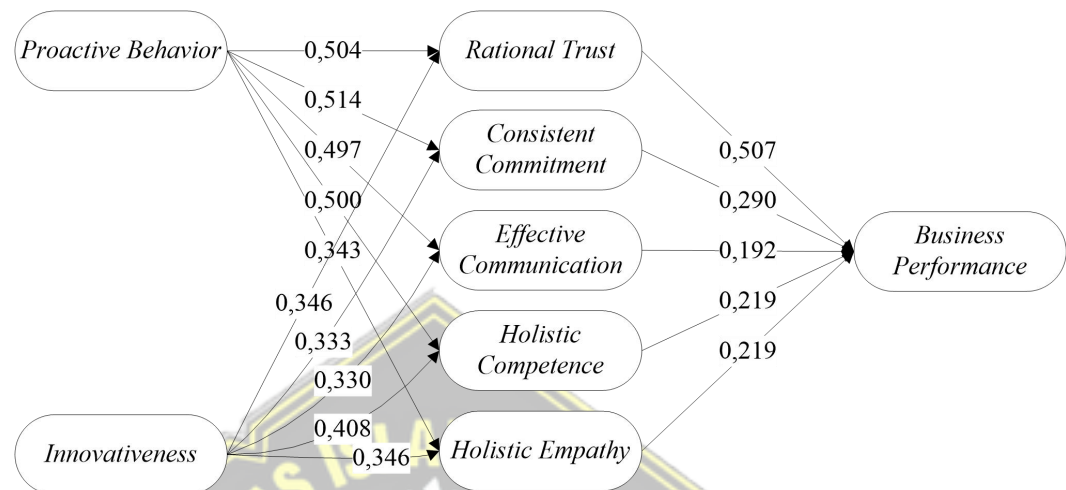
holistic empathy. Selanjutnya temuan dari Tuominen et al. (2023) menegaskan bahwa orientasi terhadap pelanggan dan hubungan yang erat dengan mitra dapat mendorong inovasi dalam organisasi. Ketika perusahaan berupaya memahami preferensi dan ekspektasi mitra secara mendalam, mereka cenderung mengembangkan inovasi yang tidak hanya fungsional, tetapi juga relevan secara emosional dan sosial. Artinya, proses inovatif itu sendiri menjadi refleksi dari empati menyeluruh terhadap mitra—melibatkan dimensi rasional, emosional, dan kontekstual.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *innovativeness* dalam konteks hubungan bisnis tidak semata-mata bertujuan untuk efisiensi operasional, melainkan juga membentuk dasar yang kuat untuk membangun *holistic empathy* terhadap mitra. Hal ini mendukung pemikiran bahwa perusahaan inovatif cenderung lebih adaptif, responsif, dan memahami kondisi mitra secara utuh.

4.5. Pengaruh langsung, tak langsung dan Total

Analisis pengaruh langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung,

tidak langsung dan total dari setiap variabel model *Entrepreunerial Orientation* dan *Business Performace*, disajikan pada gambar 4.2 dan tabel 4.19.



Gambar 4.2
Pengaruh Langsung Model *Entrepreuner Orientation* (Terdiri atas *Proactive Behavior* dan *Innovativeness*), Masalah *Relationship Marketing* (meliputi *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Efective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*), dan *Business Performace*

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa pengaruh langsung, tidak langsung, dan total model *Entrepreunerial Orientation* (Terdiri atas *Proactive Behavior* dan *Innovativeness*), Masalah *Relationship Marketing* (meliputi *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Efective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*), dan *Business Performace*, menjelaskan bahwa variabel *Rational Trust* dipengaruhi secara langsung oleh variabel *Proactive Behavior* sebesar 0,504 dan *Innovativeness* sebesar 0,346. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Proactive Behavior* memiliki pengaruh dominan terhadap *Rational Trust*.

Variabel *Consistent Commitment* dipengaruhi secara langsung oleh variabel *Proactive Behavior* sebesar 0,514 dan *Innovativeness* sebesar 0,333. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Proactive Behavior* memiliki pengaruh dominan terhadap *Consistent Commitment*

Variabel *Effective Communication* dipengaruhi secara langsung oleh variabel *Proactive Behavior* sebesar 0,497 dan *Innovativeness* sebesar 0,330. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Proactive Behavior* memiliki pengaruh dominan terhadap *Effective Communication*.

Variabel *Consistent Commitment* dipengaruhi secara langsung oleh variabel *Proactive Behavior* sebesar 0,514 dan *Innovativeness* sebesar 0,333. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Proactive Behavior* memiliki pengaruh dominan terhadap *Consistent Commitment*

Variabel *Holistic Competence* dipengaruhi secara langsung oleh variabel *Proactive Behavior* sebesar 0,500 dan *Innovativeness* sebesar 0,408. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Proactive Behavior* memiliki pengaruh dominan terhadap *Holistic Competence*

Variabel *Holistic Empathy* dipengaruhi secara langsung oleh variabel *Proactive Behavior* sebesar 0,343 dan *Innovativeness* sebesar 0,346. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Innovativeness* memiliki pengaruh dominan terhadap *Holistic Empathy*.

Variabel *Business Performance* dipengaruhi secara langsung oleh variabel *Rational Trust* sebesar 0,507, *Consistent Commitment* sebesar 0,290, *Effective*

Communication sebesar 0,192, *Holistic competence* sebesar 0,219, dan *Holistic Empathy* sebesar 0,219. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Rational Trust* memiliki pengaruh dominan terhadap *Business Performance*.

Tabel 4.19

Ringkasan pengaruh langsung, tidak langsung dan Total

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh	Pengaruh tidak langsung via MRM	Pengaruh Total	Kesimpulan
PB	RT	0,504	-	0,504	PB kuat mendorong terbentuknya RT
	CC	0,514	-	0,514	PB kuat mendorong terbentuknya CC
	EC	0,497	-	0,497	PB kuat mendorong terbentuknya EC
	HC	0,500	-	0,500	PB kuat mendorong terbentuknya HC
	HE	0,343	-	0,343	PB paling kecil pengaruhnya ke HE
	BP	-	Signifikan (via RT, CC, EC, HC, HE)	Besar	PB berpengaruh tidak langsung ke BP tetapi melalui MRM dan kategori tinggi
I	RT	0,346			I berpengaruh sedang ke RT
	CC	0,333			I berpengaruh sedang ke CC
	EC	0,330			I berpengaruh sedang ke EC
	HC	0,408			I berpengaruh kuat ke HC
	HE	0,346			I berpengaruh sedang ke HE
	BP	-	Signifikan (via RT, CC, EC, HC, HE)	Sedang	I berpengaruh tidak langsung ke BP tetapi melalui MRM dan kategori moderat
RT	BP	0,507	-	0,507	Dimensi MRM paling dominan
CC	BP	0,290	-	0,290	Pengaruh sedang
EC	BP	0,192	-	0,192	Pengaruh paling kecil
HC	BP	0,219	-	0,219	Pengaruh moderat
HE	BP	0,219	-	0,219	Pengaruh moderat

Keterangan: PB (*Proactive Behavior*), I (*Innovativeness*), RT (*Rational Trust*), CC (*Consistence Commitment*), EC (*Effective Communication*), HC (*Holistic Competence*), HE (*Holistic Empathy*).

Hasil analisis menunjukkan bahwa ***Proactive Behavior (PB)*** memberikan pengaruh yang kuat terhadap hampir seluruh dimensi *Maslahah Relationship Marketing* (MRM). Secara khusus, PB berpengaruh kuat terhadap *Rational Trust* (0,504), *Consistent Commitment* (0,514), *Effective Communication* (0,497), dan *Holistic Competence* (0,500). Hanya pada dimensi *Holistic Empathy* (0,343) pengaruh PB berada pada kategori moderat. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku proaktif menjadi faktor kunci dalam membangun dan memperkuat kualitas hubungan dengan mitra, terutama dalam hal kepercayaan rasional, komitmen yang konsisten, komunikasi yang efektif, serta kompetensi yang menyeluruh.

Sementara itu, ***Innovativeness (I)*** cenderung menunjukkan pengaruh yang moderat terhadap sebagian besar dimensi MRM, yaitu *Rational Trust* (0,346), *Consistent Commitment* (0,333), *Effective Communication* (0,330), dan *Holistic Empathy* (0,346). Hanya pada dimensi *Holistic Competence* (0,408), inovasi memberikan pengaruh yang kuat. Hal ini menegaskan bahwa inovasi lebih berperan dalam meningkatkan kompetensi organisasi, meskipun kontribusinya terhadap dimensi lain masih berada pada tingkat sedang. Dengan demikian, meskipun inovasi tetap penting, perannya tidak sekuat perilaku proaktif dalam memperkuat keseluruhan dimensi hubungan pemasaran.

Selanjutnya, analisis terhadap pengaruh dimensi MRM terhadap *Business Performance* (BP) menunjukkan bahwa *Rational Trust* memiliki pengaruh yang paling kuat (0,507), menjadikannya dimensi yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja bisnis. *Consistent Commitment* (0,290), *Holistic Competence* (0,219), dan *Holistic Empathy* (0,219) berada pada kategori moderat, sementara *Effective Communication* memberikan pengaruh yang lemah (0,192). Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan rasional merupakan fondasi utama bagi perusahaan dalam mencapai peningkatan kinerja, sedangkan komunikasi efektif meskipun tetap penting, tidak memberikan dampak sebesar dimensi lainnya.

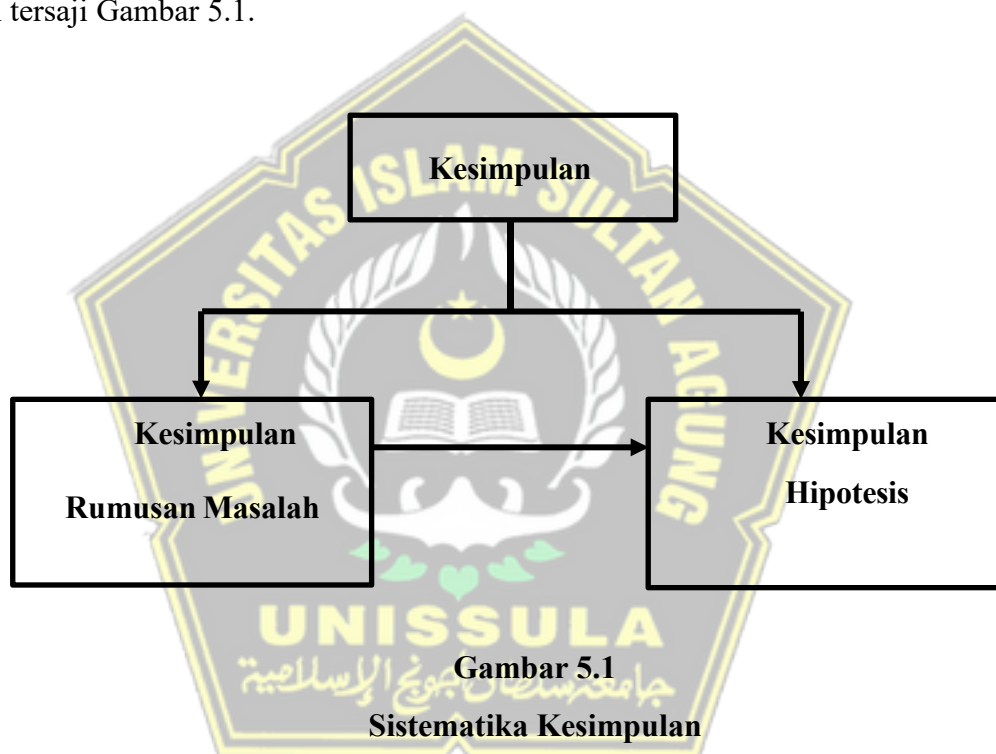
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Jalur **PB** → **RT** → **BP** merupakan jalur paling kuat dalam meningkatkan kinerja bisnis.

Sedangkan jalur **I** → **EC** → **BP** merupakan jalur yang paling lemah. Hasil ini menegaskan pentingnya orientasi kewirausahaan yang proaktif serta pembangunan kepercayaan rasional dalam kerangka *Maslahah Relationship Marketing* sebagai strategi utama peningkatan kinerja bisnis.

BAB V

KESIMPULAN

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



5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi konsep baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara *Enterpreunerial Orientation* dengan *Business Performance* yang berpusat pada konsepsi *Maslahah Relationship Marketing* (MRM). Selanjutnya konsep *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) ini diharapkan dapat meningkatkan *Business Performance*.

Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah “Apakah *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Maslahah Relationship Marketing*? Dan Apakah *Maslahah Relationship Marketing* berpengaruh terhadap *Business Performance* ?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation*, yang diukur melalui dimensi *Proactive Behavior* (PB) dan *Innovativeness* (I), terbukti berpengaruh terhadap seluruh dimensi MRM. PB memberikan pengaruh yang kuat pada hampir seluruh dimensi (RT, CC, EC, HC), kecuali pada HE yang hanya moderat. Sedangkan I cenderung berpengaruh moderat pada sebagian besar dimensi, dan hanya kuat pada HC. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh signifikan terhadap MRM, meskipun kekuatan pengaruhnya berbeda antara PB dan I.

Demikian juga hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi MRM secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan BP, namun tingkat pengaruhnya bervariasi. *Rational Trust* (RT) merupakan dimensi paling dominan dengan pengaruh kuat terhadap BP, sedangkan *Consistent Commitment* (CC), *Holistic Competence* (HC), dan *Holistic Empathy* (HE) memberikan pengaruh moderat, serta *Effective Communication* (EC) hanya memberikan pengaruh lemah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Maslahah Relationship Marketing* berpengaruh terhadap *Business Performance* terutama melalui jalur *Rational Trust* ke *Business Performance* sebagai pengaruh terkuat.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

Kesimpulan hipotesis yang disampaikan berikut ini atas dasar hasil analisis dan pembahasan penelitian, yang dapat diurai sebagai berikut:

1. Bahwa peningkatan *proactive behavior* berimplikasi pada peningkatan *rational trust*. Hal ini berarti reputasi profesional mitra, manfaat bersama (masalah), serta keputusan yang didasarkan pada pertimbangan rasional dapat diperkuat melalui kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, inisiatif dalam menjalin kolaborasi baru, dan upaya menjaga hubungan jangka panjang.
2. Peningkatan *proactive behavior* berimplikasi pada meningkatnya *consistent commitment*. Hal ini menunjukkan bahwa kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, dan konsistensi dalam memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit dapat diperkuat melalui kemampuan mengantisipasi perubahan pasar, inisiatif menjalin kolaborasi baru, serta menjaga hubungan jangka panjang.
3. Peningkatan *proactive behavior* berpengaruh positif terhadap *effective communication*. Hasil ini mengindikasikan bahwa kapabilitas pemasaran—seperti riset pasar, pengembangan produk baru, dan manajemen harga—dapat berkembang lebih optimal ketika didukung oleh komunikasi yang efektif, yang pada gilirannya diperkuat oleh sikap proaktif perusahaan.
4. Peningkatan *proactive behavior* berkontribusi positif terhadap *holistic competence*. Artinya, pengetahuan dan keahlian, adaptasi dan fleksibilitas, serta pemikiran strategis dapat ditingkatkan melalui kemampuan mengantisipasi

perubahan pasar, inisiatif menjalin kolaborasi baru, dan pemeliharaan hubungan jangka panjang.

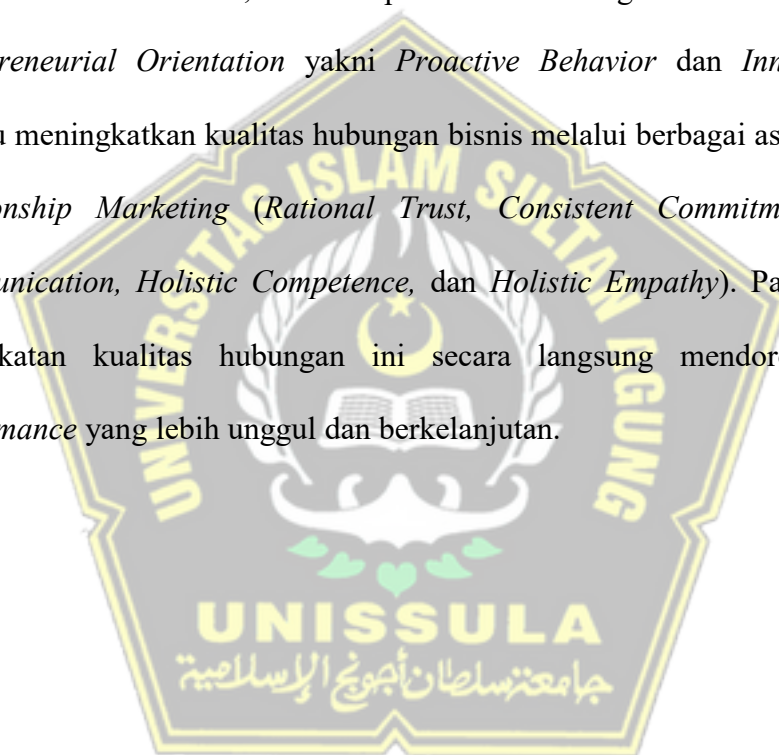
5. *Proactive behavior* terbukti meningkatkan *holistic empathy* dalam hubungan kerja sam. Hal ini menegaskan bahwa kemauan memahami kondisi, kepedulian terhadap keberhasilan bersama, serta kemampuan mendengarkan dan merespons masukan secara baik dapat dibangun melalui kemampuan antisipatif, inisiatif kolaborasi, serta upaya menjaga keberlanjutan relasi.
6. Peningkatan *innovativeness* berdampak positif pada *rational trust*. Hasil ini menegaskan bahwa reputasi profesional mitra, manfaat bersama (*maslahah*), serta keputusan yang didasarkan pada pertimbangan rasional dapat diperkuat melalui pengembangan ide, produk, dan proses baru.
7. Peningkatan *innovativeness* mendorong terbentuknya *consistent commitment*. Hal ini mengindikasikan bahwa kesetiaan terhadap kerja sama jangka panjang, keterlibatan aktif dalam kegiatan pemasaran bersama, dan konsistensi memenuhi kewajiban meskipun dalam kondisi sulit dapat ditingkatkan melalui pengembangan ide, produk, dan proses baru.
8. *Innovativeness* berpengaruh positif terhadap *effective communication*. Hal ini berarti bahwa kejelasan, keterbukaan informasi, dan responsivitas dapat diperkuat melalui pengembangan ide, produk, dan proses baru yang inovatif.
9. Peningkatan *innovativeness* terbukti meningkatkan *holistic competence*. Dengan demikian, pengetahuan dan keahlian, kemampuan beradaptasi, serta pemikiran strategis dapat ditingkatkan melalui inovasi dalam ide, produk, dan

proses.

10. *Innovativeness* berimplikasi pada meningkatnya *holistic empathy*. Hasil ini menunjukkan bahwa kemauan memahami kondisi, kepedulian terhadap keberhasilan bersama, dan kemampuan mendengarkan serta merespons masukan dapat diperkuat melalui pengembangan ide, produk, dan proses baru.
11. Peningkatan *rational trust* berkontribusi signifikan terhadap *business performance*. Artinya, penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, dan pangsa pasar dapat ditingkatkan dengan memperkuat reputasi profesional, manfaat bersama, dan keputusan berbasis pertimbangan rasional.
12. Peningkatan *consistent commitment* berdampak positif terhadap *business performance*. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja bisnis—termasuk penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, dan pangsa pasar—dapat diperkuat melalui kesetiaan jangka panjang, keterlibatan aktif, serta konsistensi dalam memenuhi kewajiban.
13. Peningkatan *effective communication* terbukti mendorong *business performance*. Dengan demikian, penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, dan pangsa pasar dapat ditingkatkan melalui kejelasan, keterbukaan informasi, dan responsivitas komunikasi.
14. Peningkatan *holistic competence* memberikan kontribusi positif terhadap *business performance*. Hal ini berarti bahwa kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui pengembangan pengetahuan dan keahlian, adaptasi dan fleksibilitas, serta pemikiran strategis.

15. Peningkatan *holistic empathy* juga terbukti berimplikasi positif pada *business performance*. Artinya, penjualan, profitabilitas, peningkatan aset, dan pangsa pasar dapat ditingkatkan melalui kemauan memahami kondisi, kepedulian terhadap keberhasilan bersama, serta kemampuan mendengarkan dan merespons masukan dengan baik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa dimensi *Entrepreneurial Orientation* yakni *Proactive Behavior* dan *Innovativeness*—mampu meningkatkan kualitas hubungan bisnis melalui berbagai aspek *Maslahah Relationship Marketing* (*Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*). Pada gilirannya, peningkatan kualitas hubungan ini secara langsung mendorong *Business Performance* yang lebih unggul dan berkelanjutan.

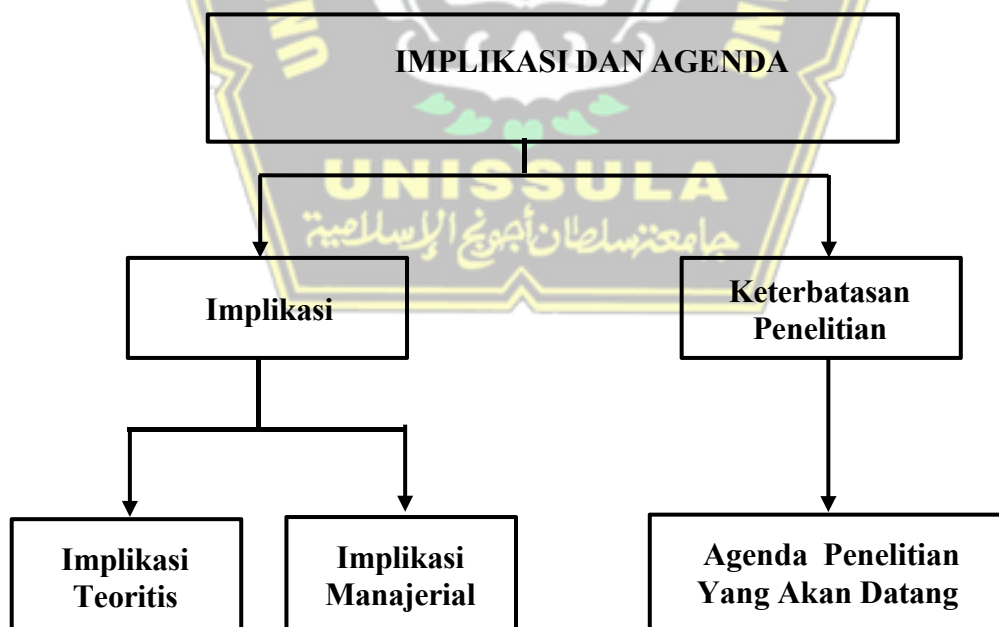


BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

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

Gambar 6.1
Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



6.1 Implikasi Teoritis

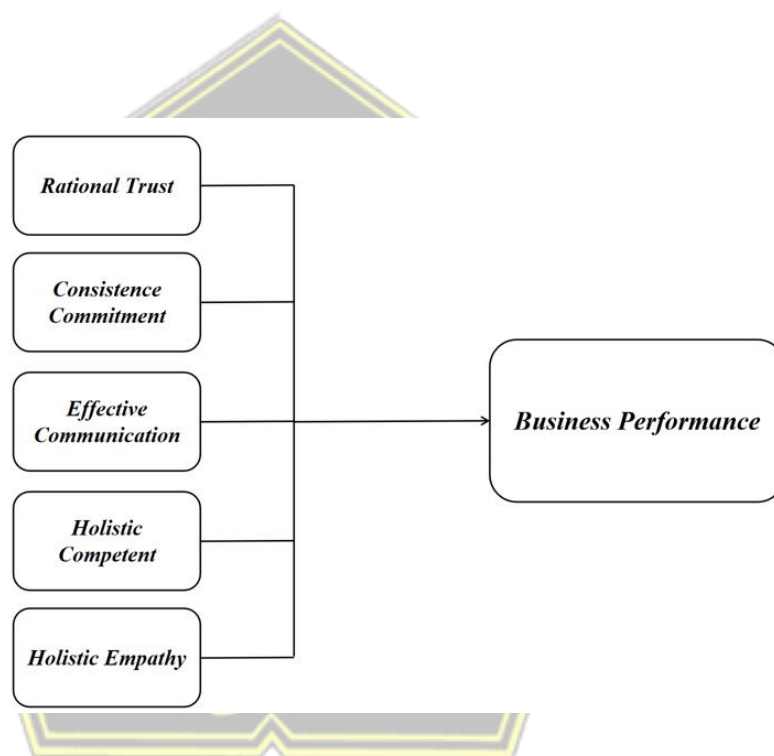
Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan melalui pengembangan *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) sebagai variabel yang mampu memperkuat kerangka teoritis yang ada, sebagai berikut :

- 1) Bawa dalam konteks Resource-Advantage Theory (RA Theory), MRM berperan sebagai variabel pelengkap yang menyempurnakan kerangka teori tersebut. RA Theory berlandaskan pada pemanfaatan sumber daya unik untuk mencapai keunggulan bersaing dan kinerja superior bagi perusahaan (Hunt & Arnett, 2005). Namun, orientasi ini secara implisit menempatkan kepentingan perusahaan sebagai tujuan utama (*firm-centric*), sehingga berisiko mengabaikan kebermanfaatan yang lebih luas bagi mitra, pelanggan, dan masyarakat (Grimmer et al., 2015). Selain itu, RA Theory belum memberikan panduan etis yang jelas dalam proses pengelolaan sumber daya dan hubungan bisnis. Tanpa pedoman etis, strategi bersaing dapat berpotensi memicu praktik oportunisme, eksploitasi, atau hubungan transaksional jangka pendek yang mengorbankan keberlanjutan hubungan jangka panjang (Morgan & Hunt, 1994; Wilkinson & Young, 2012). Kritik terhadap *RA Theory* yang berorientasi pada keuntungan perusahaan saja serta ketiadaan panduan etis ini dapat diminimalkan melalui pendekatan *Maslahah Relationship Marketing* (MRM). Berbeda dengan RM konvensional yang fokus pada loyalitas dan retensi pelanggan, *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) mengintegrasikan prinsip *maslahah* (kemaslahatan) sebagai dasar pengelolaan hubungan bisnis. Prinsip ini

menekankan kebermanfaatan bersama (*mutual benefit*), keadilan, transparansi, serta keberlanjutan hubungan, sehingga tujuan bisnis tidak hanya mengacu pada profit jangka pendek, tetapi juga pada nilai sosial dan kemitraan strategis yang berkelanjutan.

- 2) Bahwa terhadap ketidakonsistenan temuan empiris mengenai hubungan *Entrepreneurial Orientation* (EO) dengan *organizational performance* (OP), *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) berfungsi sebagai variabel yang memperjelas mekanisme hubungan tersebut. EO yang bersifat *proactive behavior* dan *innovative* memerlukan media implementasi yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam hal ini, MRM bertindak sebagai mekanisme hubungan strategis yang menyalurkan dampak EO menuju peningkatan kinerja, sehingga mengurangi perbedaan hasil penelitian sebelumnya.
- 3) Bahwa dalam konteks *Relationship Marketing* (RM), maka *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) menjadi variabel yang mampu mengatasi kelemahan yang selama ini dihadapi, seperti potensi oportunisme, ketergantungan berlebihan, dan kegagalan mengelola komunikasi multikanal. Melalui penerapan *Rational Trust*, *Consistent Commitment*, *Effective Communication*, *Holistic Competence*, dan *Holistic Empathy*, MRM tidak hanya menutup celah kelemahan RM tradisional, tetapi juga memperluas relevansinya di era bisnis modern.

Dengan demikian *Maslahah Relationship Marketing* (MRM) berkontribusi pada penyempurnaan RA Theory, memperjelas hubungan antara *Entrepreunerial Orientation* (EO) dengan *Business Performance* (BP), dan menyelesaikan kelemahan *Relationship Marketing* (RM), yang pada akhirnya memperkuat landasan teoritis hubungan antara strategi berbasis sumber daya, orientasi kewirausahaan, dan pendekatan pemasaran hubungan dalam pencapaian *business performance*.



Gambar 6.2
Piktografis Maslahah Relationship Marketing

6.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis temuan penelitian, selanjutnya Implikasi manajerial yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada Proactive Behavior

Perusahaan perlu mendorong perilaku proaktif dalam tim pemasaran dan manajemen mitra, karena hal ini terbukti menjadi faktor kunci dalam membangun Rational Trust, Consistent Commitment, Effective Communication, dan Holistic Competence. Program pelatihan yang berorientasi pada inisiatif, antisipasi perubahan pasar, dan pengambilan langkah cepat sangat penting.

2. Inovasi yang Terarah pada Kompetensi

Meski inovasi penting, dampaknya lebih terasa dalam meningkatkan Holistic Competence. Oleh karena itu, inovasi sebaiknya diarahkan untuk memperkuat keunggulan kompetitif, teknologi, dan efisiensi operasional perusahaan.

3. Membangun Rational Trust sebagai Prioritas Utama

Karena Rational Trust merupakan determinan paling kuat terhadap Business Performance, perusahaan perlu membangun sistem transparansi, keandalan, dan keadilan dalam hubungan dengan mitra bisnis. Strategi seperti kontrak yang jelas, standar kualitas produk/jasa yang konsisten, serta mekanisme evaluasi kinerja bersama dapat memperkuat kepercayaan rasional.

4. Penguatan Komitmen Konsisten dan Kompetensi Holistik

Meskipun pengaruhnya tidak sekuat Rational Trust, komitmen yang konsisten serta kompetensi holistik tetap penting. Perusahaan dapat menerapkan monitoring berkelanjutan terhadap kinerja mitra dan mengadakan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

5. Reformulasi Strategi Komunikasi

Efektifitas komunikasi terbukti lemah dalam meningkatkan kinerja. Perusahaan perlu mengevaluasi ulang strategi komunikasi dengan mitra agar lebih interaktif, dua arah, serta berbasis kebutuhan aktual mitra, bukan sekadar formalitas.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian bagi pengembangan studi selanjutnya. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara I Regional 3 Jawa Tengah sebagai objek penelitian. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian ini ke sektor atau industri lain perlu dilakukan dengan hati-hati karena karakteristik organisasi, budaya, dan kondisi bisnis di tempat lain mungkin berbeda.

Kedua, desain penelitian yang digunakan bersifat cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu. Hal ini membatasi kemampuan penelitian untuk menangkap perubahan dinamis dan hubungan

sebab-akibat antar variabel dalam jangka panjang. Studi longitudinal yang mengamati hubungan variabel secara berkelanjutan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang efek jangka panjang Masalahah Relationship Marketing terhadap kinerja bisnis.

Ketiga, variabel yang digunakan dalam model penelitian ini masih terbatas pada *Entrepreneurial Orientation* dan dimensi *Maslahah Relationship Marketing*. Penelitian ini belum memasukkan variabel tambahan seperti budaya organisasi Islami, *Corporate Social Responsibility* (CSR) berbasis masalah, atau faktor lingkungan eksternal yang dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap business performance. Pengembangan model dengan memasukkan variabel-variabel tersebut diharapkan dapat memperkaya pemahaman dan menjelaskan fenomena secara lebih komprehensif.

6.4 Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang terkait dengan hasil keterbatasan penelitian yang ditemukan dalam penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian dan penguatan konsep *Maslahah Relationship Marketing* secara empiris diusulkan sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk memperluas objek kajian pada perusahaan dengan karakteristik kepemilikan (*ownership*) yang berbeda, untuk memperkuat generalisasi temuan dan melihat apakah konteks *ownership*

mempengaruhi hubungan antara *Maslahah Relationship Marketing* dan *Business Performance*

2. Penelitian mendatang dapat menguji peran variabel mediasi seperti *Customer Loyalty* atau *Brand Trust*, atau variabel moderasi seperti *Market Turbulence* atau *Digital Capability*, untuk melihat apakah pengaruh *Maslahah Relationship Marketing* terhadap *Business Performance* menjadi lebih kuat atau lemah dalam kondisi tertentu.
3. Penelitian Penelitian berikutnya dapat mengeksplorasi dimensi *Maslahah* lebih detail seperti *Maslahah Dharuriyah* (kebutuhan pokok), *Maslahah Hajiyyah* (kebutuhan pelengkap), dan *Maslahah Tahsiniyah* (kebutuhan penyempurna) dalam kerangka *Relationship Marketing*.



DAFTAR PUSTAKA

- Aastha Tripathi & Prateek Kalia (07 Sep 2022): Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation, *Innovation*, DOI: 10.1080/14479338.2022.2116640
- Abdullah Al Mamun, Syed Ali Fazal, (2018) "Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, [https:// doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033](https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033)
- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203–237. doi:10.1080/15332667.2011.624905
- Al Mamun, A., & Fazal, S. A. (2022). Proactiveness, Market Orientation, and Relationship Marketing: Insights for Sustainable Business. *Journal of Business Research*, 139, 524-534. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.055>
- Alberico Rosario Joaquim A, Casaca. 2023, RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RETENTION - A SYSTEMATIC LITERATURE, DOI 10.2478/sbe-2023-0044 SBE no. 18(3) at: <https://www.researchgate.net/publication/377346943>
- Ali Tehci & Nihan Senbursa, 2021, Relationship Marketing Orientation and Perceived Organizational Performance of Employees: A Case of Maritime Business Organization, *The Journal of International Scientific Researches*, <https://www.researchgate.net/publication/354763314>
- Amoako, G. K. (2019). Relationship marketing, orientation, brand equity and firm value: The mediating role of customer value: An emerging market perspective, *Journal of Relationship Marketing*, 18(4), 280-308. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1639589>
- Andreas Schroeder, Ali Ziaee Bigdeli, Carlos Galera Zarco & Tim Baines, 2019, Capturing the benefits of industry 4.0: a business network perspective, *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2019.1612111
- Anand, G., & Paul, J. (2022). Enhancing Business Relationships through Proactivity: A Study of Commitment and Trust in Emerging Markets. *Journal of Business Research*, 144, 432–443. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.014>
- Ayman Abu-Rumman, Ata Al Shraah, Faisal Al-Madi and Tasneem Alfalah, 2021, Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link?
- Aylin Caliskan , 2019, Applying the Right Relationship Marketing Strategy through Big Five Personality Traits, *JOURNAL OF RELATIONSHIP MARKETING* <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1589241>

- Azam Haghkhah, Ali Asgari, Mostafa Rasoolimanesh, 2020, EFFECTS OF CUSTOMER VALUE AND SERVICE QUALITY ON CUSTOMER LOYALTY: MEDIATION ROLE OF TRUST AND COMMITMENT IN BUSINESS-TO-BUSINESS CONTEXT, *Management Research and Practice*, <https://www.researchgate.net/publication/338912726>
- Bai, C., Li, Y., & Xu, Y. (2024). Meta-Analyzing the Trust-Performance Link in Collaboration: Moderating Effects of Conceptual and Contextual Factors. *Journal of Business Research*, 172, 114132. https://www.researchgate.net/publication/384338948_Meta-Analyzing_the_Trust-Performance_Link_in_Collaboration_Moderating_Effects_of_Conceptual_and_Contextual_Factors
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014, dikutip dalam studi tahun 2023). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews* 34.
- Bert George, Richard M. Walker, Joost Monster, 2019, Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, *Public Administration Review*, Vol. 00, Iss. 00, pp. 00. © 2019 The Authors. *Public Administration Review* published by Wiley Periodicals, Inc. on behalf of The American Society for Public Administration. DOI: 10.1111/puar.13104.
- Bodlaj, M., Rant, M., & Riznic, B. (2012). Market Orientation, Innovation, and Performance of Slovenian SMEs. *Economic and Business Review*, 14(2), 93–115. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1206>
- Boatright, J. R. (1999). Does business ethics rest on a mistake? *Business Ethics Quarterly*, 9(4), 583–591. <https://doi.org/10.2307/3857538>
- Bucktowar, R., Kocak, A., & Padachi, K. (2015). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Networking: Impact on Innovation and Firm Performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(4), 1–22. <https://doi.org/10.1142/S1084946715500247>
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2018). Business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Competitiveness Review*, 28(2), 213–226. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2016-0054>
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). Real-time information sharing in supply chain relationships: Role of timeliness in trust and performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(2), 240–255. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2020-0360>
- Cheng-Hun Fong & Yen-Nee Goh (2020): Why brand equity is so important for private healthcare? View from an emerging market, *International Journal of Healthcare Management*, DOI: 10.1080/20479700.2020.1755811
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2022). The role of market knowledge competence in B2B relationships: A capabilities perspective. *Industrial Marketing Management*, 105, 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.006>

- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-potential corporate entrepreneurship futures: Some insights on how organizations can overcome barriers to growth. *Business Horizons*, 62(6), 735-744.
- Dang Quang Tail, Nguyen Cong Tiep2*, Vo Minh The1, Nguyen Van Tuan1, Truong Cong Dat, 2024, The Impact of Organizational Commitment on Business Performance in Private Enterprises in Nghe An Province, Viet Nam, *Modern Economy*, 15, 474-491. <https://doi.org/10.4236/me.2024.154024>.
- Das, S., & Sengupta, A. (2023). Performance appraisal and employee engagement: A strategic HRM perspective. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(1), 88–102. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0105>.
- Dos Santos, Ismael Luiz, Marinho, Sidnei Vieira, 2018, Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil), *Innovation & Management Review* [ISSN:] 2515-8961 [Volume:] 15 [Issue:] 2, <https://hdl.handle.net/10419/231579>
- Eliana Sangreman Limaa , Paul McMahonb , Ana Paula C. Seixas Costa, 2020, Establishing the relationship between Asset Management and Business Performance, *International Journal of Production Economics*, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107937>
- Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial Proactivity and Business Competence: A Study on Strategic Alignment. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/2393957517749070>
- Ferreira, J., Fernandes, C., Raposo, M., & Lamelas, J. (2023). The role of innovation in business relationships: A study of marketing alliances. *Industrial Marketing Management*, 116, 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.006>
- Fong, C. H., & Goh, Y. N. (2021). Why brand equity is so important for private healthcare? View from an emerging market. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1198-1205. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1755811>.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1–13. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Geng, R., Mansouri, B., & Aktas, E. (2022). Trust and Innovation in B2B Relationships: The Role of Organizational Legitimacy. *Industrial Marketing Management*, 102, 431-442. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.005>
- Gimenez, C. and Ventura, E. (2005), “Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No.1, pp.20-38.
- Haghkhah, A., Rasoolimanesh, S. M., & Asgari, A. A. (2020). Effects of customer value and service quality on customer loyalty: Mediation role of trust and commitment in business-to-business context, *Management Research and Practice*, 12(1), 27-47. <https://doi.org/10.1080/0767254X.2020.1707560>

- Hanyang Luo, Zhulin Sun, Yi Guo, Jiahui Wu, Yuexin Luo, An Empirical Study on the Effect of Relationship Benefit on Customer Stickiness in Online Shopping, the National Nature Science Foundation of China (No. 71371127). 978-1-7281-1941-0/19/\$31.00 ©2019 IEEE
- Hasan, M. (2019). Relationship marketing and customer loyalty: Experience from banking industry of Bangladesh, *Journal of Organisational Studies & Innovation*, 6(1). 18-32. <https://doi.org/10.3390/jrfm13030042>
- Hänninen, N. and Karjaluo, H. (2017), "The effect of marketing communication on business relationship loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 35 No. 4, pp. 458-472. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0006>
- Healy, M.L, J. Gibney, C. Pentecost, M. J. Wheeler and P. H. Sonksen, 2014, Endocrine profiles in 693 elite athletes in the postcompetition setting, *Clinical Endocrinology*, <https://www.researchgate.net/publication/260522903>
- Heesun Chae & Jisung Park, 2023, The Effect of Proactive Personality on Creativity: The Mediating Role of Feedback-Seeking Behavior, *Sustainability* 2022, 14(3), 1495; <https://doi.org/10.3390/su14031495>
- Hui Li, Jiasheng Zhang, & Kun Huang (2024)Meta-Analyzing the Trust-Performance Link in Collaboration: Moderating Effects of Conceptual and Contextual Factors, *Journal of Business Research*, DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2405839>
- Hunt & Morgan (1996), The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions – *Journal of Marketing* Vol. 60,
- Hunt & Morgan, 1997, Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition? – *Journal of Marketing* Vol. 61, No. 4,
- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2020). Adaptive strategies, dynamic capabilities and relationship marketing in turbulent environments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 479–499. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00660-2>
- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2020). Resource-Advantage Theory: A Theory of Competition, Firm Rivals, and Market Dynamics. *AMS Review*, 10(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00165-w>
- Ibrahim Rashed AlTaweel 1 and Sulieman Ibraheem Al-Hawary 2,2021, TheMediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance, *Sustainability* 2021, 13, 7564. <https://doi.org/10.3390/su13147564>)
- Ibrahim Abosag,*, Dorothy A. Yenb, Bradley R. Barnes, 2016, What is dark about the dark-side of business relationships?, *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.008> 0019-8501/© 2016 Elsevier Inc. All rights reserved

- Jafar Rezaei and Roland Ortt, 2017, Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances, *Management Research Review* Vol. 41 No. 7, 2018 pp. 878-900, Emerald Publishing Limited 2040-8269, DOI 10.1108/MRR-03-2017-0092
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2022). Strategic partnering and relational governance in marketing alliances. *Journal of Marketing*, 86(1), 38–56. <https://doi.org/10.1177/00222429211060260>
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2022). Interorganizational Relationships and Strategic Alliances: The Role of Commitment and Trust Revisited. *Journal of Marketing Research*, 59(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/00222437211032890>
- Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar, 1995, The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review* Vol. 4 No. 4 pp. 397-418, Elsevier Science DOI: 10.1016/0969-5931(95)00018-6
- Jay B. Barney, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 (1): 99–120, DOI : 10.1177/014920639101700108
- Jiawei Sophia Fu, 2020, Understanding the Internal and External Communicative Drivers of Organizational Innovativeness, *Sage Journals*, <https://doi.org/10.1177/0093650220981299>
- Jingkun Bai a, Jiaoyue Su b, Zihao Xin a, Chengqi Wan, 2024, Calculative trust, relational trust, and organizational performance: A meta-analytic structural equation modeling approach, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114435>
- Joaõ J Ferreira and Cristina I Fernandes, Sascha Kraus, William C McDowell, Moderating influences on the entrepreneurial orientation: Business performance relationship in SMEs, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 1–11 DOI: 10.1177/14657503211018109
- Jones, M. A., Taylor, V. A., & Bolton, R. N. (2023). Empathic engagement in business relationships: A pathway to mutual value creation. *Journal of Business Research*, 159, 113432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113432>
- Judit Oláh, Yusmar Ardhi Hidayat, Zdzisława Dacko-Pikiewicz, Morshadul Hasan, József Popp, 2021, Inter-Organizational Trust on Financial Performance: Proposing Innovation as a Mediating Variable to Sustain in a Disruptive Era, *Sustainability* 2021, 13(17), 9947; <https://doi.org/10.3390/su13179947>
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage. *Management Research Review*, 40(6), 698-724.
- Karami Jintong Tang, 2019, Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning, *Sage Journals*, <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>

- Khaliq Ur Rehman, Khansa Masood, Zeeshan Shaukat, Anna Hnydiuk-Stefan, Samrat Ray, 2023, Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation, *HELIYON* (2023), doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>, <https://www.researchgate.net/publication/370659894>
- Kuehnl, C., Homburg, C., & Imschloss, M. (2023). Customer journey management capability: Conceptualization, measurement, and impact on firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00923-9>
- Krataithong, J., & Rakrachakarn, P. (2020). The impact of relationship marketing on millennial customer loyalty in the Bangkok hotel industry, *Human Behavior, Development and Society*, 21(4). 86-96. <https://doi.org/10.3390/su81241150>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2022). Entrepreneurial marketing and firm performance: The role of proactiveness in SME growth. *Journal of Small Business Management* 3.
- Leena Afroz Mostofa Chowdhury and Mohammad Istiaq Azim, 2018, Intellectual capital efficiency and organisational performance In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh, *Journal of Intellectual Capital* Vol. 20 No. 6, 2019 pp. 784-806 ©Emerald Publishing Limited 1469-1930 DOI 10.1108/JIC-10-2018-0171
- Lee, Kwahk & Kim, 2020, Service innovation and adoption in industrial markets: An SME perspective, *Industrial Marketing Management*, Vol. 89, Augustus 2020, hal. 157–170, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.008>
- Liu, Y., & Chen, Y. (2018). The impacts of competence-based marketing capabilities: relative attention, relationship learning and collaboration development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 896-910. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2018-0021>
- Luiz dos Santos, I. and Vieira Marinho, S. (2018), "Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil)", *Innovation & Management Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 118-136. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-008>
- Luo, H., Sun, Z., Guo, Y., Wu, J., & Luo, Y. (2019). An empirical study on the effect of relationship benefit on customer stickiness in online shopping. Paper presented at the 2019 16th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2019, <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2019.8887659>.
- Luminița Nicolescu, Alexandru Ioan Rîpa, 2024, Linking innovative work behavior with customer relationship management and marketing performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, DOI: 10.1016/j.jik.2024.100560
- Marín-García, A., Gil-Saura, I. and Ruiz-Molina, M.-E. (2021), "Understanding innovativeness and commitment to sustainable service practices", *Journal of Services Marketing*, Vol. 35 No. 8, pp. 1092-1103. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2019-0479>

- Mahmoud Abdulai Mahmoud, Robert Ebo Hinson & Maxwell Kofi Adika (2018): The Effect of Trust, Commitment, and Conflict Handling on Customer Retention: The Mediating Role of Customer Satisfaction, *Journal of Relationship Marketing*, DOI: 10.1080/15332667.2018.1440146
- Marcin Suder, 2023, Impact of entrepreneurial orientation on performance and moderating role of crisis perception: multimethod examination, *Journal of Organizational Change Management* Vol. 36 No. 8, 2023 pp. 86-116 Emerald Publishing Limited 0953-4814 DOI 10.1108/JOCM-04-2023-0124
- Mauren do Couto Soares, Marcelo Gattermann Perin, 2020, Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis, *RAUSP Management Journal* Vol. 55 No. 2, 2020 pp. 143-159 Emerald Publishing Limited 2531-0488 DOI 10.1108/RAUSP-01-2019-0014
- Mateja Bodlajl, Germa Coenders, Vesna Zabkar (2012), Responsive and Proactive Market Orientation and Innovation Success Under Market and Technological Turbulence, *Journal of Business Economics and Management*, doi:10.3846/16111699.2011.620143
- Mubarak, K.M & M. S. Ishar Ali, 2021, IMPACT OF 5Cs OF RELATIONSHIP MARKETING ON CUSTOMER SATISFACTION: EVIDENCE FROM FINANCIAL SERVICES SECTOR IN SRI LANKA, *SEUSL Journal of Marketing*, Vol. 6, No. 1, 2021 ISSN 2513-3071 Page Number 1-12,
- Mencl, J., Norris, D. R., & Fullerton, G. (2024). The role of emotional and cognitive empathy in business relationships: Implications for marketing strategy. *Industrial Marketing Management*, 119, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.007>
- Mukaram Ali Khan, Syed Sohaib Zubair, Kashif Rathore, Maryam Ijaz, Sumreen Khalil and Muhammad Khalil, 2020, Impact of Entrepreneurial Orientation Dimensions on Performance of Small Enterprises: Do Entrepreneurial Competencies Matter?, *Cogent Business & Management* (2021), 8: 1943241. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1943241>
- M. Rifaki Asy'ari, 2022, Mashlahah dalam Maqasid Syari'ah, Ta'wiluna: Jurnal Ilmu Al-Qur'an, Tafsir dan Pemikiran Islam Volume 3, Number 1, April 2022 e-ISSN: 2723-0422 <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/takwiluna>
- Ming-Chao Wang, Chen Chen, and Shih-Chieh Fang, 2020, How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia, *Journal of Business & Industrial Marketing* © Emerald Publishing Limited [ISSN 0885-8624] [DOI 10.1108/JBIM-05-2019-0170]
- Muhammad Iskandar Hamzah, Syukrina Alini Mat Ali, Noor'ain Mohamad Yunus, 2023, The nature of the relationship between an entrepreneurial marketing orientation and small business growth: evidence from Malaysia, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, DOI: 10.1504/IJESB.2020.10049915

- Nasir, W. M. N. W. M., Al-Mamun, A., & Breen, J. (2017). Strategic orientation and performance of SMEs in Malaysia. *Sage Open*, 7(2), 1-13.
- Nguyen, T. H., Ngo, L. V., & Tran, N. P. (2023). Clarity and trust in B2B communication: A route to relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.01.004>
- Nybom, J., Hunter, E., Micheels, E., & Melin, M. (2021). Farmers' strategic responses to competitive intensity and the impact on perceived performance. *Business Economics*, 1(6), 74.
- Oláh, J., Kitukutha, N., Haddad, H., Máté, D., Popp, J., & Asbari, M. (2021). Inter-Organizational Trust on Financial Performance: Proposing Innovation as a Mediating Variable to Sustain in a Disruptive Era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 126. https://www.researchgate.net/publication/354404255_InterOrganizational_Trust_on_Financial_Performance_Proposing_Innovation_as_a_Mediating_Variable_to_Sustain_in_a_Disruptive_Era
- Oiku Peter Omoyebagbe and Dr. Adeyeye, Tolulope Charles, Effects of Holistic Marketing Oiku P.O., Adeyeye T.C. (2023), Effects of Holistic Marketing on Organizational Performance. *British Journal of Management and Marketing Studies* 6(3), 117- 127. DOI: 10.52589/BJMMS-W3PAKKN6, DOI:10.52589/BJMMS-W3PAKKN6
- Oluwabiyi, O. E.1, Asikhia, O. U.2, Egwuonwu, T. K.2, 2022, Relationship Marketing and Market Penetration of Insurance in Lagos State, Nigeria, *European Journal of Management and Marketing Studies* ISSN: 2501 - 9988 ISSN-L: 2501 - 9988 Available on-line at: <http://www.oapub.org/soc> DOI: 10.46827/ejmms.v7i4.1302
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2024). Innovation orientation and strategic partnerships: Evidence from emerging markets. *Journal of Business Research*, 169, 114132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114132>
- Peesker, R., Ryals, L., & Kerr, A. (2024). Sales Competencies for the Digital Era: Empathetic Citizenship and Beyond. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(1), 25-42.
- Petzold, N. (2018). Proactive Strategies in Times of Crisis: Building Resilience through Market Orientation. *Journal of Business Research*, 91, 133-141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011>
- Petzold, N., Roosen, J., & Becker, T. (2019). Proactivity in Business Relationships during Crises: How Firms Strengthen Commitment with Partners. *Industrial Marketing Management*, 82, 200–211. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.001>
- Petzold et al. (2019), Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 36 No. 4, hlm. 459–472 (diterbitkan Nov 2018; edisi 2019), <https://doi.org/10.1002/cjas.1514>
- Petzold, N., Hutzschenreuter, T., & Hallen, B. (2019). Corporate Strategy Responses to Market Shocks: The Role of Proactiveness. *Long Range Planning*, 52(5), 101854. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.003>

- Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711–735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Quang-Huy Ngo, 2023, The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance in a Transitional Economy: The Mediating Role of Differentiation Advantages and Innovation Capability, *SAGE Open* October-December 2023: 1–22 The Author(s) 2023 DOI: 10.1177/21582440231203035 journals.sagepub.com/home/sgo
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rajendra K. Srivastava, Liam Fahey, H Kurt Christensen, 2001, The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management* 27(777), DOI:10.1016/S0149-2063(01)00123-4
- Rana Tajvidi & Dr. Azhdar Karami, 2017, Azhdar Karami, 2017, The effect of social media on firm performance, *Computers in Human Behavior* (2017), doi: 10.1016/j.chb.2017.09.026
- Reis Neto, A. T., Cerchiaro, I., & Marinho, S. V. (2018). Innovativeness, Marketing Capability, and Performance in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Brazilian Business Review*, 15(3), 272-285. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.3.4>
- Reis Neto, J. D., Silva, M. A. D., & Marques, C. S. (2018). Proactive Market Orientation and Relationship Marketing: Insights from Brazilian Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 71, 65-77. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>
- Rhouma, T. B., & Zaccour, G. (2018). Optimal marketing strategies for the acquisition and retention of service subscribers. *Management Science*, 64(6), 2609-2627. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2752>.
- Ruoshi Geng and Ruijie, Jie Li, Wangshuai, Fan Guo, and Gong Sun, 2022, The impact of firm innovativeness on consumer trust in the sharing economy: a moderated mediation model, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* © Emerald Publishing Limited 1355-5855 DOI 10.1108/APJML-10-2020-0748
- Ryals & Knox (2021). Collaborative Competence and Empathy in B2B Partnerships. *Journal of Business Research*, 132, 482-491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.045>
- Salma, MASLAHAHDALAM PERSPEKTIF HUKIIM ISLAM, Media.Neliti.com
- Saifudin Zuhri, 2018, The Confusion about Maslahah Implementation in Ijtihad Discourse, *SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES*, ISSN: 0128-7702 e-ISSN 2231-8534

- Santos, G., & Marinho, R. (2018). Entrepreneurial Orientation and Marketing Capabilities in SMEs: An Empirical Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 876-897. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0162>
- Santiago. Cevallos, Karla D. Torres and Maria, Miranda-Guerra, 2024, Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Quantitative Analysis in the Retail Sec, IBIMA Business Review <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2024/710234/> Vol. 2024 (2024), Article ID 710234, 10 pages, ISSN: 1947-3788 <https://doi.org/10.5171/2024.710234>
- Sasu Tuominen and Helen Reijonen, Gabor Nagy, Andrea Buratti, Tommi Laukkanen, 2023, Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets, *International Marketing Review* Vol. 40 No. 3, 2023 pp. 479-496 Emerald Publishing Limited 0265-1335 DOI 10.1108/IMR-09-2020-0215
- Sari-Johanna Karhapää, Taina Savolainen and Kirsti Malkamäki, 2022, Trust and performance: a contextual study of management change in private and public organisation, *Baltic Journal of Management* Vol. 17 No. 6, 2022 pp. 35-51 Emerald Publishing Limited 1746-5265 DOI 10.1108/BJM-06-2022-0212, <https://www.emerald.com/insight/1746-5265.htm>
- Samby Fready, Prakash Vel, Munyaradzi W Nyadzayo, 2022, Business customer virtual interaction: enhancing value creation in B2B markets in the post-COVID-19 era – an SME perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing* 37(10):2075-2094, DOI:10.1108/JBIM-01-2021-0074
- Santos, J. R., & Brito, C. (2022). Strategic communication alignment and firm performance: The role of consistency. *Journal of Business Research*, 148, 320–330. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.038>
- Saula, B. K., Akinlabi, B. H., Onu, C. A., 2022, EXAMINING THE EFFECT OF NETWORKING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE BANKING INDUSTRY: EVIDENCE FROM NIGERIA, *European Journal of Management and Marketing Studies*, ISSN: 2501 - 9988, ISSN-L: 2501 - 9988, DOI: 10.46827/ejmms.v7i4.1391
- Schwepker Jr., C. H. & Good, M. C. (2024), “Empathy and Grit Enhance Customer Oriented Selling”, *Journal of Relationship Marketing*, 23(1), 1–24, DOI: 10.1080/15332667.2024.2301902
- Shelby Hunt, 2015, The theoretical foundations of strategic marketing and marketing strategy: foundational premises, R-A theory, three fundamental strategies, and societal welfare
Academy of Marketing Science Review 5(3-4), DOI:10.1007/s13162-015-0069-5
- Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar, Atul; Sinha, Mona (2012) : The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis, *economic sociology_ the european electronic newsletter*, ISSN 1871-3351, Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG), Cologne, Vol. 13, Iss. 3, pp. 4-26

- Siavash Rashidi-Sabet & Dorcia E. Bolton, 2024, Commitment-trust theory in social media interactions: implications for firms, *Journal of Marketing Management*, <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2434143>.
- Sichtmann, C., & Diamantopoulos, A. (2013). The Impact of Perceived Innovativeness on the Brand Image of Non-Profit Organizations. *Journal of Business Research*, 66(10), 1674-1683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.027>
- Smith Oluwafolakemi Miriam, Kabuoh Margret Nma, & Onu Christopher Ajah, 2024, Relationship Marketing Dimensions and Quality Service of Selected Public Teaching Hospitals in Southwest, Nigeria, *International Journal of Strategic Research in Education, Technology and Humanities* p-ISSN: 2465-731X | e-ISSN: 2467-818X
- Süphan Nasır, 2021, Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era, *Business Science Reference* (an imprint of IGI Global), <https://www.researchgate.net/publication/345058240>, Chapter · January 2015 DOI: 10.4018/978-1-4666-8231-3.ch003
- Syibli Syarjaya, 2009, Teori Masalah dalam perspektif Imam Malik, *Al Ahkam*
- Tadesse Gezahegn Gudeta & Tibebu Woldie Abere, 2019, The Effect of Relationship Marketing towards Enhancing Organizational Performance, *Journal of Economics, Management and Trade*, DOI: 10.9734/jemt/2019/v24i430174.
- Thaichon, P., & Quach, T. N. (2015). From marketing communications to brand management: Factors influencing relationship quality and customer retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(3), 197-219. <https://doi.org/10.1080/10439862.2015.1055555>
- Fong, C. H., & Goh, Y. N. (2021). Why brand equity is so important for private healthcare?
- Usup Riassy Christaa* and Vivy Kristinae, 2021, The effect of product innovation on business performance during COVID 19 pandemic, *Journal of Growing Science*. doi: 10.5267/j.uscm.2020.10.006
- Van Houwelingen, G., & van Dijke, M. (2023). Investing to gain others' trust: Cognitive abstraction increases prosocial behavior and trust received from others. *PLoS ONE*, 18(4): e0284500
- Vera Rebiazina, Elena Sharko, Svetlana Berezka, 2024, The impact of relationship marketing practices on companies' market and financial performance in emerging markets, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* Vol. 29 No. 57, 2024 pp. 186-204 Emerald Publishing Limited 2077-1886 DOI 10.1108/JEFAS-01-2022-0034.
- Veidal, A., & Flaten, O. (2014). Entrepreneurial orientation and farm business performance: The moderating role of on farm diversification and location. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(2), 101–112.

- Vij, S., & Farooq, R. (2015). The Relationship Between Learning Orientation and Business Performance: Do Smaller Firms Gain More from Learning Orientation ? IUP Journal of Knowledge Management, 13(4), 7–28. Retrieved from <http://search.proquest.com.idpproxy.reading.ac.uk/docview/1751972482?accountid=13460>
- Violeta Sacuia* , Franca Dumitru, 2014, Market-based assets. Building value through marketing investments, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014) 157 – 164, Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.472
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wang, C., Liu, H., & Zhang, Y. (2023). Empathy in B2B relationships: Enhancing trust and long-term cooperation. *Journal of Strategic Marketing*, 31(2), 220–236. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2180972>
- Wilkinson, I., & Young, L. (2012). Toward a normative theory of normative marketing theory. *Marketing Theory*, 12(4), 451–465. <https://doi.org/10.1177/1470593112457740>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Xiaozhou Zhou, Jie Zhong, Li Zhang, 2024, Action Speaks Louder: The Role of Proactive Behavior between Creative Leadership and Employees' Creativity, *Behav. Sci.* 2024, 14(3), 257; <https://doi.org/10.3390/bs14030257>
- Yu, X., Nguyen, B., Chen, Y., & Xie, Y. (2022). Entrepreneurial orientation and relationship quality in B2B: The roles of capabilities and environmental turbulence. *Industrial Marketing Management*, 104, 55-68.
- Yusuf al-Qaradawi, Madkhal li Dirâsat al-Syarî'ah al-Islâmiyyah, (Kairo: Maktabah Wahbah, 1990), h.62.
- Zhang, J., Zhang, Y. and Du, M. (2021), "The impact of relative governance on B2B firms' value appropriation from industrial buyer–seller relationships: empirical evidence from China", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 2, pp. 230-243. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0049>
- Zhang, Y., & Chen, H. (2023). Calculative trust, relational trust, and organizational performance: A meta-analytic structural equation modeling approach, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114435>
- Zou, P., Brax, S. A., & Rajala, R. (2021). The Effects of Competence-Based, Expressive and Collaborative Service Performance on the B2B Service Relationship. *Technology Innovation Management Review*, 11(5), 17-31. <https://timreview.ca/article/1439>
- Zuhaili, W. (1977). *Al-wasit fi ushûl al-fiqh* [Islamic legal theory]. Damaskus, Syria: Dâr al-Kitab)