

## **MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI KEMAMPUAN MENCIPTAKAN JEJARING TERKASTEMISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI**

**Hasyim**

Universitas Negeri Medan  
hasyimesty@unimed.ac.id

**Saidun Hutasuhut**

Universitas Negeri Medan  
saidun@unimed.ac.id

**Nasirwan**

Universitas Negeri Medan  
syarahnurmazaya306@gmail.com

### **Abstract**

*This research aims to overcome the gap in research results regarding entrepreneurial orientation and marketing performance. Entrepreneurial orientation is carried out to improve management's ability to innovate, dare to take risks and be proactive about environmental changes. However, in reality there are still many SMEs that are unable to compete in global competition. This raises the question of what SMEs should do to improve their competitiveness and marketing performance. This research tests the new concept of network chain capability which is able to mediate the relationship between entrepreneurial orientation and marketing performance. This research also tests marketing architectural isolating capability variables and organizational behavioral commitment to improve network chain capabilities which have an impact on marketing performance. In this research, 6 hypotheses were developed and tested using data collected from 195 respondents at the North Sumatra Creative Industry Center. Data were analyzed using AMOS 24.0 statistical software which succeeded in testing 6 hypotheses significantly. This research proves that network chain capability is considered feasible as a mediating variable. In this way, network chain capabilities can be put into practice as a marketing tool to improve performance.*

**Keywords:** *Network chain capability, Marketing architectural isolating capability, Organizational behavioral commitment, Entrepreneurial orientation, Marketing performance.*

### **Pendahuluan**

Pada saat ini terjadi perubahan paradigma persaingan, dari yang semula terjadi persaingan antar perusahaan menjadi persaingan antar jaringan. Proses

penciptaan nilai atas jejaring bisnis memerlukan dukungan peningkatan efisiensi dan efektivitas operasi bisnis internal seperti *supply chain management (SCM)*. Dinyatakan Clark & Hammond (1997) konsep kolaborasi dalam suatu jejaring bisnis menjadi isu yang menarik dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Konsep ini menekankan pada integrasi aliran informasi maupun material melalui jejaring bisnis untuk mendukung proses inovasi perusahaan yang merupakan suatu hal penting untuk mencapai peningkatan kapabilitas perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Lee&Whang, 2000). Konsep kolaborasi jejaring bisnis ini diterapkan IBM dan beberapa mitra bisnisnya meningkatkan kemampuan kompetitifnya secara bersama-sama. Konsep ini juga diterapkan P&G melalui program *Connect and Develop*, yaitu melakukan kerjasama dengan para penemu perorangan dari seluruh dunia dan hasilnya mampu meningkatkan produktivitas penelitian dan pengembangan (*R&D*) hingga 60% (Hamm, 2007).

Kewirausahaan adalah proses melakukan sesuatu yang baru dan atau berbeda untuk menciptakan kesejahteraan bagi dirinya sendiri dan nilai tambah bagi masyarakat (Kao,Kao & Kao, 2002). Kewirausahaan juga dapat didefinisikan sebagai proses penciptaan nilai dengan menggunakan serangkaian sumber daya unik untuk mendapatkan atau mengeksploitasi sebuah peluang (Morris & Lewis, 1995). Proses ini memerlukan kejadian kewirausahaan (*entrepreneurial event*) maupun sebuah agen kewirausahaan (*entrepreneurial agent*). Kejadian kewirausahaan (*entrepreneurial event*) berkenaan dengan konseptualisasi dan implementasi sebuah *venture*/perusahaan baru. Agen kewirausahaan (*entrepreneurial agent*) adalah seorang individual atau kelompok yang mengasumsikan tanggungjawab personal/pribadi untuk membawa "*entrepreneurial event*" menjadi berhasil dengan baik. Proses kewirausahaan mempunyai komponen sikap dan perilaku. Sikap berkenaan dengan kemauan seorang individu atau organisasi untuk merengkuh peluang-peluang baru dan untuk mengambil tanggungjawab untuk mempengaruhi perubahan yang kreatif. Kemauan ini kadang-kadang mengarah seperti sebuah "orientasi wirausaha". Perilaku melibatkan serangkaian kegiatan yang diperlukan untuk mengevaluasi sebuah peluang, mendefinisikan sebuah konsep usaha, memperkirakan dan mendapatkan sumber daya-sumber daya yang diperlukan dan kemudian

mengoperasikan dan memperoleh hasil usaha (*venture*) (Stevenson, 1996).

Lumpkin dan Dess (1996) telah membuat perbedaan antara konsep-konsep kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*). Kewirausahaan dikaitkan dengan pemain bisnis baru dan sangat berkaitan dengan pertanyaan semacam "usaha apa yang kita masuki?" sementara orientasi wirausaha dikaitkan dengan proses kewirausahaan dan sangat berkenaan dengan pertanyaan semacam "bagaimana kita membuat usaha-usaha baru berhasil?" (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick. 2004). Dari definisi mengenai orientasi wirausaha ini, nampak jelas bahwa konsep kewirausahaan secara umum menggambarkan hal-hal pokok yang dilakukan oleh para wirausahawan. Orientasi wirausaha sebenarnya berkenaan dengan permasalahan-permasalahan seperti misalnya "Bagaimana kegiatan-kegiatan wirausaha diimplementasikan?", Dengan cara yang bagaimana para wirausahawan bekerja melalui proses wirausaha?, dan Bagaimana para pengusaha berperilaku saat mencoba menjadi berbeda secara wirausaha dengan yang lainnya dalam mewujudkan ambisi wirausaha mereka?". Singkatnya, Lumpkin dan Dess mengusulkan bahwa orientasi wirausaha menggambarkan proses-proses wirausaha utama dan berkenaan dengan bagaimana usaha-usaha (*ventures*) baru dijalankan, sedangkan kewirausahaan mengarah pada kadar keputusan-keputusan yang diambil: apa yang dijalankan (Quince, 2003).

Orientasi kewirausahaan menimbulkan konsekuensi pada kinerja perusahaan (Covin dan Slevin, 1989; Smart dan Conant, 1994; (Lumpkin dan Dess, 1996); Wiklund, 1999; Lee dan Peterson, 2000; Nelson dan Coulthard, 2005; Loss dan Coulthard, 2006; Naldi, et al, 2007; . Kaya, 2009; . Hui Li, et al, 2009). Slater dan Narver, 1994; Lee dan Tsai, 2005, tidak dapat mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan hanya bagian dari faktor-faktor penting dalam menjelaskan kinerja perusahaan (Coulthard, 2007). Aspek lain yang mempengaruhi signifikansi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi, yaitu hubungan bisnis atau jaringan, Madsen (2007).

Penelitian ini dilaksanakan pada sektor UKM kerajinan di Sumatera Utara. Lingkungan UKM kerajinan selalu mengalami perubahan sesuai perkembangan teknologi dan trens mode, tingkat persaingan yang tinggi, (seperti

harga, produk, teknologi, distribusi, SDM, dan bahan mentah) untuk itu dibutuhkan kemampuan manajemen yang baik, pada UKM kerajinan di sentra kerajinan Sumatera Utara.

## **Kajian Pustaka**

### **UKM Kerajinan Sumatera Utara**

Sentra kerajinan Sumatera Utara, terdapat di Medan, Langkat, Deli Serdang, Karo, Tapanuli dan Tebing Tinggi. Selain itu terdapat pula usaha kerajinan di tiap-tiap kota/kabupaten. Sumatera Utara merupakan sentra kerajinan Indonesia karena di Sumatera Utara terdapat 4793 UKM kerajinan yang mampu menyerap 324.835 tenaga kerja. Kapasitas produksi dalam setahun mampu menghasilkan kerajinan jenis rotan dan kulit dari alat tradisional sebanyak 3.742.300 produk dan kerajinan jenis keramik, gerabah dan sulam sebanyak 4.986.250 lebih produk. Sebagian besar UKM adalah penghasil kerajinan dengan mengandalkan peralatan tradisional.

Pemasaran yang dilakukan oleh UKM ini disamping untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri juga diekspor ke berbagai negara. Misalnya Malaysia, Thailand, Jepang, Singapura, Brunei, beberapa negara Eropa, dan sebagian kecil ke Amerika. Disamping itu terdapat beberapa Galeri kerajinan di Sumatera Utara di antaranya Medan, Langkat, Binjai, Tapanuli, Deli Serdang dan lain sebagainya. Masing-masing galeri menyediakan kerajinan khas masing-masing. Harga kerajinan dari perajin di sentra kerajinan tentu jauh lebih murah bila dibandingkan dengan daerah lain. Kualitas kerajinan di masing-masing sentra industri kerajinan berbeda, perbedaan ini tergantung dari kualitas dan bahan yang digunakan. Harga kerajinan Sumatera Utara sangat kompetitif dibandingkan dengan kerajinan daerah lain. Sebagai perbandingan saja, harga 1m<sup>2</sup> keramik Rp.75.000.-.

Pemerintah Propinsi Sumatera Utara telah banyak melakukan bantuan maupun pembinaan untuk perajin kerajinan. Mulai dari permodalan, bantuan peralatan, maupun berbagai pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kerajinan. Pemasaran kerajinan juga dibantu lewat berbagai pameran yang difasilitasi pemerintah. Mendirikan Medan *Trade Centre*, Langkat *Trade Centre* dan Toba *Trade Centre* yang merupakan pintu pemasaran dan

perdagangan produk-produk unggulan Sumatera Utara.

### **Model Penelitian Impiris Orientasi Kewirausahaan**

Kewirausahaan merupakan faktor kunci dalam mendeterminasikan aktifitas pembangunan kapabilitas perusahaan. Orientasi kewirausahaan dalam suatu perusahaan akan menciptakan keunggulan kompetitif (Merz & Suber, 1995). Kewirausahaan juga merupakan elemen kunci dalam mendapatkan keunggulan bersaing yang tentu saja juga akan berakibat positif pada kinerja finansialnya. Perusahaan dengan kemampuan wirausaha yang tinggi akan sangat memperhatikan inovasi, inisiasi perubahan, dan kecepatan respon yang tinggi untuk terus berubah secara fleksibel (Naman & Slevin, 1993).

Dalam penelitian ini orientasi kewirausahaan merupakan bentuk perilaku di mana atau bagaimana perusahaan menunjukkan inovasinya, proaktifitas, dan keberaniannya mengambil resiko dalam keputusan-keputusan strategisnya. Izzoni (1991) telah menunjukkan tingginya keeratan hubungan di antara orientasi kewirausahaan, kapabilitas perusahaan, dan inovasi. Menurutnya, Strategi berbasis inovasi akan mengakumulasi kapabilitas spesifik yang akan membedakannya dengan pesaing-pesaing dan mempunyai kemampuan yang cukup untuk menghadapi lingkungan yang berbeda-beda. Aktifitas fundamental dari kewirausahaan tidak hanya dengan menciptakan produk-produk yang lebih unggul dibandingkan pesaing, namun juga unggul dan mendapatkan pengakuan dari pelanggan karena secara eksplisit memang telah menjadi bagian dari kebutuhannya (Weerawardena, 2003,p.422).

Wirausaha sebagai kegiatan pengembangan ekonomi yang mendukung penciptaan kesejahteraan dan lapangan kerja (OECD, 1998). Kewirausahaan (seperti misalnya penemuan dan eksploitasi peluang-peluang yang menguntungkan) semacam itu tidak meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara makro, tetapi justru meningkatkan kinerja usaha (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996). Covin dan Slevin (1991) juga mengklaim bahwa perusahaan yang memiliki akses ke berbagai sumber daya akan lebih memiliki orientasi wirausaha yang lebih besar daripada perusahaan lain.

Sumber daya merupakan in-put bagi proses produksi sebuah perusahaan (Barney, 1991) dan teori yang berbasis sumber daya (RBV) memberikan argumen bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki sumber daya yang bernilai, jarang,

tidak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusi, memiliki potensi untuk mencapai keunggulan daya saing dan kinerja yang lebih superior (Barney, 1991). Pendekatan ini dilakukan untuk mempelajari perusahaan berdasarkan pada dua asumsi dasar, yaitu: pertama, keanekaragaman sumber daya (Penrose, 1959) yang mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki serangkaian ikatan sumber daya-sumber daya produktif yang berbeda-beda, dan kedua, sumber daya yang tidak dapat berpindah, yang mengasumsikan bahwa beberapa sumber daya ini sangat mahal bila diduplikasi atau penawarannya bersifat in-elastis (Barney, 2001).

#### a) Kapabilitas Rantai Jejaring

Jejaring bisnis (*business network*), yang diimplikasikan sebagai tindakan dalam melakukan kontak dengan orang lain maupun organisasi, dapat juga dikelompokkan sebagai sumber daya manusia (Dollinger, 1999) dan jejaring merupakan sebuah alternatif untuk menggunakan sumber daya internal. Jejaring merupakan variabel yang dianggap penting bagi semua jenis perusahaan, terutama yang berkenaan dengan fakta bahwa lingkungan ekonomi menjadi semakin kompetitif. Jejaring menjadi semakin penting karena memudahkan perusahaan untuk mengakses informasi, sumber daya, pasar dan teknologi (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Informasi dan jejaring sosial (*social networks*) dianggap penting bagi pembentukan perusahaan dan bagi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan (Malecki, 1997). Walaupun semua perusahaan ambil bagian dalam jejaring formal dan informal, perusahaan yang lebih besar lebih mungkin untuk membuat kontrak kerjasama dalam jangka panjang, sementara perusahaan yang lebih kecil, perusahaan wirausaha (*entrepreneurial companies*) cenderung untuk melibatkan dirinya dalam kontrak yang lebih pribadi (*personal*) dan lebih bersifat saling menguntungkan (*reciprocal*). Pembelajaran teknologikal dan berbagai macam pembelajaran organisasional lainnya dapat terjadi dalam jejaring informal (Malecki, 1997) atau jejaring formal (Zahra, Ireland, & Hitt, 1998). Beberapa sumber daya seperti lingkungan yang komunikatif dan terbuka dan aliran informasi dapat memperkaya proses inovasi dalam sebuah organisasi (Kanter, 1983; Rothwell, 1991).

Håkansson (1997) jejaring penting bagi perusahaan dalam 4 area: area manajerial (penting untuk perusahaan dalam menentukan strategi untuk

berhubungan dengan organisasi lain), kegiatan wirausaha, pengembangan teknologi (di sini jejaring bisa sekaligus memperkaya dan mencegah pengembangan) dan untuk area hubungan dengan pelanggan. Jejaring semacam ini dapat menyandarkan pada kontak dan kepercayaan personal antara individu dan dapat menyajikan sumberdaya pelengkap dan mengurangi risiko perilaku oportunistik dan mengurangi biaya transaksi (Granovotter, 1985). Model-model sistem inovasi regional dikembangkan untuk menjelaskan apa saja yang bisa menciptakan perilaku inovasi di antara pelaku-pelaku ekonomi, para manajer dan karyawan, dan bauran perusahaan dan institusi dan koneksi struktural diantara keduanya diperlukan untuk menstimulasi perilaku inovasi (Braczyk, Cook & Heidenreich (*eds.*), 1996). Banyak kajian mengindikasikan bahwa lingkungan semacam ini memperkaya inovasi dan pengembangan perusahaan (Isaksen (*ed.*) 1997).

#### **b) Komitmen Perilaku Organisasi**

Komitmen merupakan tekad dalam rangka berusaha untuk memahami proses bagaimana karyawan melibatkan dirinya dalam sebuah organisasi, beberapa penelitian menekankan pada variabel yang merupakan kunci awal munculnya *turnover* karyawan, yaitu komitmen perilaku (*behavioral commitment*) (Kirschenbaum & Weisberg, 1990; Mottaz, 1989; Thompson & Terpening, 1983). Komitmen perilaku didefinisikan sebagai tingkat intensitas karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Materi yang berhubungan dengan komitmen perilaku antara lain “kecenderungan untuk keluar” (*propensity to leave*), “intensitas untuk mengundurkan diri”, “intensitas untuk tinggal”, “intensitas untuk keluar”, dan “sebagai pelengkap (*attachment*)” (Halaby & Weakliem, 1989; Price & Mueller, 1986).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli (misalnya, Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990) telah mengganti fokus perhatian dari komitmen perilaku ke komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yang didefinisikan sebagai “komitmen yang didasarkan biaya yang mereka dapatkan ketika mereka meninggalkan organisasi” (Allen & Meyer, 1990, p. 1). Namun Whitener dan Walz (1991) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan secara konseptual sangat mirip dengan intensitas perilaku dan menurut Shore dan Barksdale (1991, p.14) bahwa komitmen berkelanjutan sulit untuk dipahami dan konstruksinya kurang jelas. Oleh karena itu, fokus studi ini adalah komitmen

perilaku, yang merupakan proses dimana para karyawan mampu untuk menghubungkan dirinya ke dalam sebuah organisasi. Becker (1964), dalam menguji komitmen perilaku, mengkonsentrasikan pada istilah "side-bet theory", dimana karyawan melekatkan dirinya pada organisasi melalui investasi seperti waktu, usaha, dan penghargaan (*rewards*) dimana mereka akan loyal dan berfikir dalam-dalam ketika mereka harus mengundurkan diri.

Komitmen perilaku sangat berhubungan dengan *turnover* (Mobley, 1977). Dan komitmen perilaku mempunyai hubungan yang negatif dan kuat dengan *turnover* (Carsten & Spector (1987), & Iverson (1989). Komitmen perilaku memiliki peran penting, dimana manajer dapat membuat perubahan sehingga para karyawan mempertimbangkan kembali situasi saat ini dan memutuskan untuk tetap tinggal. Jika perubahan tidak dapat dilakukan, maka sebagai konsekuensinya variabel intensitas untuk meninggalkan organisasi sangat diperlukan organisasi dalam memprediksi perekrutan dan perencanaan sumber daya manusia (Martin & Hunt, 1980).

### c) **Kinerja Bisnis**

Kinerja bisnis merupakan sesebuah konsep multidimensional dan hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja dapat tergantung pada indikator-indikator yang digunakan untuk mengakses kinerja (Lumpkin & Dess, 1996). Banyak kajian-kajian empiris yang melaporkan banyaknya perbedaan indikator-indikator kinerja (misalnya kajian Combs, Crook & Shook, 2005; Venkataraman & Ramanujam, 1986); umumnya adalah perbedaan antara ukuran kinerja finansial dan kinerja non-finansial. Pengukuran kinerja non finansial mengukur juga sasaran (*goals*) usaha seperti misalnya kepuasan dan tingkat keberhasilan di lingkup global yang bisa dicapai oleh para pemilik atau para manajernya; pengukuran kinerja finansial mengukur faktor-faktor seperti pertumbuhan penjualan dan ROI (Smith, 1976). Berkaitan dengan kinerja finansial, seringkali terjadi konvergensi yang rendah antara indikator-indikator yang berbeda (Murphy, Trailer & Hill, 1996).

Pada tingkat konseptual, seseorang dapat membedakan antara pengukuran pertumbuhan dan pengukuran profitabilitas. Walaupun konsep-konsep tersebut secara empiris dan secara teoritis saling berhubungan, ada juga perbedaan-perbedaan penting diantara keduanya (Combs, Crook, & Shook, 2005). Misalnya,

suatu usaha dapat melakukan investasi yang besar untuk mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang, namun demikian harus berjuang untuk mendapatkan laba jangka pendek. Pendapat konseptual yang utama mengenai hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja berfokus pada aspek financial kinerja. Usaha-usaha yang memiliki orientasi wirausaha yang tinggi dapat menargetkan segmen pasar premium, menetapkan harga jual yang tinggi dan menempati posisi pasar yang lebih unggul dari para pesaingnya, yang tentunya akan menghasilkan laba yang lebih besar dan bisa lebih cepat untuk melakukan ekspansi (Zahra & Covin, 1995). Oleh karena itu, penting untuk dilakukan dalam meta-analisis ini yaitu untuk menetapkan ukuran pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja untuk kinerja finansial dan kinerja non finansial.

### **Hipotesis**

#### **Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kinerja Bisnis Berkelanjutan**

Pengujian empiris hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja perusahaan telah menggunakan beberapa cara pengujian yang berbeda. Covin dan Slevin (1986) melaporkan bahwa koefisien korelasi antara postur wirausaha (yang didefinisikan sebagai pengambilan risiko, inovasi produk, dan sikap proaktif/agresif pihak manajemen puncak) dan kinerja perusahaan. Di tahun 1989, di lain pihak, juga menemukan bahwa postur strategik bukan merupakan prediktor indenpenden kinerja perusahaan yang signifikan. Zahra (1991) menemukan adanya hubungan yang positif antara orientasi wirausaha dengan profitabilitas dan pertumbuhan, dan Smart dan Conant (1994) melaporkan bahwa orientasi wirausaha dan kinerja mempunyai hubungan yang signifikan. Sementara Covin, Slevin, dan Schultz (1994) menemukan tidak adanya hubungan yang signifikan, sedangkan studi yang baru dilakukan oleh Zahra dan Covin (1995) melaporkan adanya hubungan yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang kami ajukan adalah:

H1 : Orientasi kewirausaha para pengusaha yang memimpin organisasinya akan secara langsung berkaitan dengan Kinerja bisnis berkelanjutan.

#### **Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Markitening Architektur Capability**

Kealamiahian kerja manajerial sudah lama dipelajari (Hortoványi. 2009). Mintzberg (1975) misalnya, menyimpulkan bahwa kerja manajerial dibuat dari

serangkaian kegiatan, dan para manajer menunjukkan kegiatan-kegiatan ini dengan cara yang dapat diprediksi dan berbeda tergantung pada identitas sosial, dan peran yang dijalankan. Konsekuensinya, perbedaan antara manajer wirausaha (*entrepreneurial managers*) dan manajer administratif dapat dilacak kembali pada ekspektasi peran mereka. Satu cara digunakan mengarahkan pertanyaan praktek-praktek manajemen wirausaha untuk melihat peran wirausaha dengan jelas. Dalam rangka untuk memahami fenomena lebih dalam lagi, hipotesis yang akan diformulasikan berdasarkan peran wirausaha yang berasal dari literatur (Hortoványi. 2009).

Titik awalnya adalah pada model yang disarankan oleh Timmons (1994), yang telah mengusulkan bahwa proses wirausaha merupakan penggerak munculnya peluang, diarahkan oleh kelompok wirausaha, dan dicirikan oleh sumber daya-sumber daya yang efisien. Lebih jauh Hortoványi ( 2009) mengusulkan bahwa para manajer wirausaha secara formal berkomitmen untuk mengeksplorasi peluang-peluang yang sudah ada, yang mereka perlukan untuk mengatasi perbedaan (gaps) sumber daya yang besar (atau “kurang”), dan pada akhirnya, yang mereka perlukan untuk menggerakkan tim inti awal mereka yang kompak maju ke depan jika mereka akan mengatasi perbedaan sumber daya tersebut.

Para manajer wirausaha menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang cukup menakjubkan dalam proses mereka untuk mendapatkan peluang. Mereka percaya diri dengan asumsi bahwa bila terjadi ketidaksempurnaan mereka akan segera bisa untuk menutupnya, dan dengan harapan bahwa hasil yang diperoleh melalui pencarian peluang benar-benar membutuhkan perjuangan, investasi, dan bahkan kerugian yang sifatnya jangka pendek. Untuk ringkasnya, komitmen wirausaha dicirikan melalui keteguhan untuk mencapai tujuan dan gigih dalam mencari sebuah peluang. Oleh karena itu, hipotesis yang kami ajukan adalah:

H2 : Diduga tingkat komitmen peluang akan menjadi lebih baik secara signifikan dalam kasus tingkat manajemen wirausaha yang tinggi/baik daripada dalam kasus tingkat manajemen wirausaha yang rendah.

### **Pengaruh antara orientasi wirausaha dan kapabilitas jejaring**

Kemampuan relasional berarti bahwa perusahaan aktif dalam interaksi

dengan mitra bisnis yang lebih baik dan dapat memahami informasi spesifik yang berhubungan dengan hubungan dan mendapatkan keuntungan dengan mengumpulkan data. Fitur lain yang umum dalam kemampuan relasional adalah pengembangan kemampuan perusahaan untuk berkomunikasi, berkolaborasi dan mengatur hubungan bisnis yang saling menguntungkan (Day dan Van den Bulte, 2002, Dyer dan Singh 1998, Jacob 2006, Paulraj, et al, 2008)

Pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal terhadap orientasi wirausaha dan kinerja perusahaan telah ditunjukkan dengan menggunakan model-model kontingensi (misalnya Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Zahra, 1993) dan model konfigurasi (misalnya Wiklund & Shepherd, 2005). Namun sampai sekarang proses yang menghubungkan orientasi wirausaha dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya untuk mengeksplorasi dan untuk mengidentifikasi peluang-peluang wirausaha untuk memperkaya kinerja belum bisa dipahami dengan baik.

Elemen umum dari kemampuan hubungan berfokus pada akses cepat ke informasi, mendukung inisiatif baru dan proyek-proyek baru dan keunggulan kompetitif dari prestasi (Combe dan Greenley 2004, Fahy, et al, 2000, Lorenzoni dan Lipparini 1999, Weerawardena dan O' Cass, 2004). Kemampuan relasional berusaha untuk berkomunikasi dengan target pasar, pendekatan terbaik untuk mempertahankan pelanggan, menciptakan kepuasan yang lebih besar di dalamnya dan cara penting untuk membangun loyalitas pelanggan yang kuat terhadap organisasi. Kemampuan relasional telah ditemukan untuk memainkan peran kunci dalam meningkatkan volume penjualan atau keuntungan, memperoleh akses ke pasar baru, mengembangkan inovasi (Ritter dan Gemunden 2003, Xu et al., 2008) kemampuan Relational dapat meningkatkan inovasi dan co- penciptaan nilai. hubungan dengan pelanggan mereka yang lebih besar bersama-sama menciptakan nilai dalam suatu hubungan terutama melalui manfaat biaya atau pendapatan, membangun kompetensi baru dan pembagian risiko (Ngugi IK. et al., 2010).

H3 : Diduga ada pengaruh antara orientasi wirausaha dan kapabilitas jejaring.

### **Pengaruh komitmen perilaku dan kapabilitas jejaring organisasi**

Hubungan interpersonal para pengusaha—sebagai agen-agen perusahaan—dengan individu dan organisasi lain dapat menyajikan

“kepemimpinan, jembatan, dan jalan pintas melalui cara yang mana sebuah perusahaan dapat menemukan, mengakses, dan memobilisasi peluang-peluang dan sumber daya eksternal” (Hite, 2005:113). Woo, Folta, & Cooper. (1992) mengamati bahwa para pengusaha lebih banyak memanfaatkan sumber-sumber informasi profesional dan personal untuk melakukan perluasan yang lebih besar daripada sumber-sumber informasi publik. Uzzi (1997) juga mengamati bahwa jejaring personal terutama lebih disukai untuk keberhasilan ekonomi jangka panjang.

Para manajer wirausaha harus terampil di saat mereka membangun hubungan dengan orang-orang yang penting bagi eksploitasi keberhasilan peluang yang mereka harapkan (Cook, 1992; Larson & Star, 1993). Lebih jauh, mereka melakukan kalkulasi, membuat pilihan-pilihan strategik yang berkenaan dengan jejaring mereka; menambahkan ikatan-ikatan baru, memperbaiki ikatan yang lemah menjadi ikatan yang kuat, atau memutuskan ikatan berdasarkan perubahan kebutuhan (cf. Elfring & Hulsink, 2007; Hite, 2005; Larson & Star, 1993; Szabó, 2007).

Perusahaan wirausaha, mengikuti postur strategik yang intensif pada sumber daya (*a resource-intensive strategic posture*) (Wiklund & Sheperd, 2005). Dari sudut pandang praktek-praktek wirausaha, pertanyaan pentingnya adalah untuk menanyakan bagaimana kesenjangan sumber daya (*the resources gaps*) bisa diselesaikan. Mangham dan Pye (1991) telah mengamati bahwa para manajer wirausaha meningkatkan kesadaran dan ketajaman fokus mereka melalui mobilisasi modal sosial (*social capital*) mereka. Singkatnya, orang-orang untuk mencapai sasaran mereka daripada orang-orang atau kelompok dengan koneksi pengaruh social yang lemah. Oleh karena itu hipotesis yang kami ajukan adalah :

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kapabilitas jejaring

### **Pengaruh komitmen perilaku organisasi dan kinerja perusahaan**

Voerman (2003) mengatakan bahwa level kegiatan ketiga yang memiliki pengaruh terhadap kinerja ekspor perusahaan adalah komitmen perilaku sumber daya (*behavioral commitment of resources*), atau sejumlah sumber daya yang dipercaya untuk bisa melakukan ekspor. Misalnya, Evangelista (1994) menemukan bahwa menerjemahkan komitmen sikap (*attitudinal commitment*) ke

dalam perilaku aktual (diukur sebagai kumpulan dana (*funds*) yang telah dialokasikan, perjalanan, prioritas, proaktivitas) yang dapat meningkatkan kepuasan manajer melalui ekspor. Dean, Mengüç dan Myers (2000) juga menemukan bahwa kelemahan fokus dan komitmen terhadap pasar luar negeri secara negatif menjelaskan perbedaan dalam penjualan ekspor antara kinerja para eksportir yang tinggi dan kinerja eksportir yang rendah (tapi bukan rasio ekspor atau pertumbuhan ekspor). Dalam proses mengekspor, perusahaan-perusahaan dapat merelokasi sumber daya-sumber daya ini, baik untuk perencanaan ekspornya, untuk pengumpulan informasi ekspor, maupun untuk merestrukturisasi angkatan kerja (*work force*) terutama untuk kegiatan-kegiatan mengekspor. Oleh karena itu hipotesis yang kami ajukan adalah :

H5 : Komitmen perilaku mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

### **Pengaruh kapabilitas Rantai Jejaring dengan kinerja bisnis berkelanjutan**

Kinerja merupakan sebuah konsep multidimensional dan hubungan antara kapabilitas jejaring dan kinerja pemasarandapat tergantung pada indikator-indikator yang digunakan untuk mengakses kinerja (Lumpkin dan Dess, 1996). Banyak kajian-kajian empiris yang melaporkan banyaknya perbedaan indikator-indikator kinerja (misalnya kajian Combs, Crook & Shook, 2005; Venkataraman & Ramanujam, 1986); umumnya adalah perbedaan antara ukuran kinerja finansial dan kinerja non-finansial. Pengukuran kinerja non finansial mengukur juga sasaran (*goals*) usaha seperti misalnya kepuasan dan tingkat keberhasilan di lingkup global yang bisa dicapai oleh para pemilik atau para manajernya, pengukuran kinerja finansial mengukur faktor-faktor seperti pertumbuhan penjualan dan ROI (Smith dan Lohrke, 2008).

Berkaitan dengan kinerja finansial, seringkali terjadi konvergensi yang rendah antara indikator-indikator yang berbeda (Murphy, Trailer & Hill, 1996). Pada tingkat konseptual, seseorang dapat membedakan antara pengukuran pertumbuhan dan pengukuran profitabilitas. Walaupun konsep-konsep tersebut secara empiris dan secara teoritis saling berhubungan, ada juga perbedaan-perbedaan penting diantara keduanya (Combs, Crook, & Shook, 2005). Misalnya, suatu usaha dapat melakukan investasi yang besar untuk mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang, namun demikian harus berjuang untuk mendapatkan

laba jangka pendek. Jejaring meliputi hubungan, baik hubungan tersembunyi maupun hubungan yang aktif, bagaimana individu mengatur dan menentukan hubungan tersebut, baik secara sadar maupun tidak sadar dalam berbagai cara untuk merefleksikan kebutuhannya (Jack *et al.*, 2008; Jack, 2010). Hal ini mencerminkan bahwa jaringan dalam industri kreatif merupakan upaya yang dilakukan pelaku industri kreatif dalam mencapai tujuan bisnis sebagai refleksi atas kebutuhan keberlanjutan usaha, baik secara vertikal maupun horizontal.

H6: Kapabilitas Rantai Jejaring berpengaruh terhadap kinerja bisnis berkelanjutan

## **Metode Penelitian**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field Research*) dan bersifat kuantitatif yaitu suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menemukan keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Penelitian ini akan dilakukan di Perusahaan-perusahaan yang telah berdiri lebih 3 tahun, jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 180 perusahaan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang dipakai adalah metode angket. Angket digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kapabilitas rantai jejaring terhadap marketing performance.

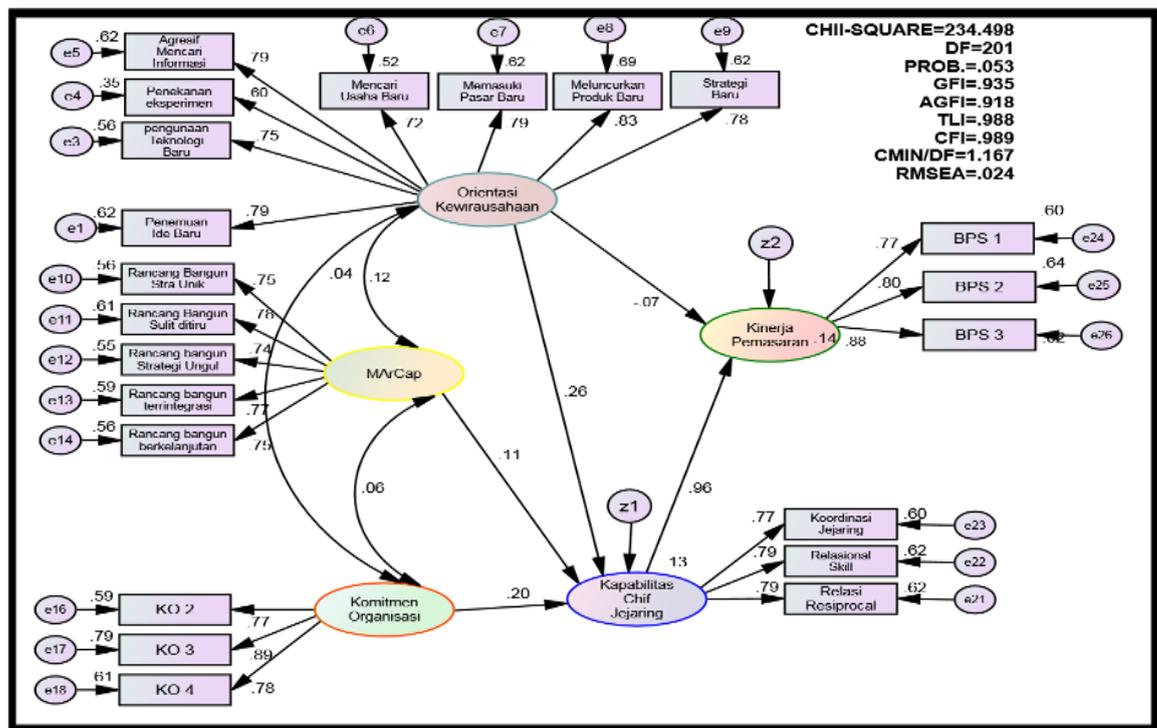
### **Teknik Analisis Data**

Analisis data digunakan untuk menyederhanakan data supaya data lebih mudah diinterpretasikan. Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah dan membahas data serta menguji hipotesis adalah dengan SEM 23.

### **Hasil uji asumsi-asumsi SEM**

Ukuran sampel yang sesuai dalam analisis SEM adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan minimum lima observasi untuk setiap parameter estimasi (Ferdinand, 2002). Jumlah parameter

estimasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 27, ini berarti jumlah sampel minimum yang harus diambil adalah sebanyak  $5 \times 31 = 155$  sampel. Sedangkan Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak  $6 \times 21 = 180$  orang responden. Hasil uji normalitas univariat dan multivariat data dalam penelitian ini menunjukkan (CR) yang lebih dari  $\pm 2,58$  (Hair, 2010). Berdasarkan output *Mahalanobis distance* dapat diketahui bahwa terdapat empat observasi yang menunjukkan gejala *outliers* yaitu *observation number*. Dalam penelitian ini, gejala *outliers* yang ditemukan pada observasi tersebut tidak dihilangkan dalam analisis selanjutnya, karena tidak ada alasan khusus untuk profil responden itu yang menyebabkan ia harus dikeluarkan dari analisis ini.



Gambar 2. Hasil Uji SEM

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori akan menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 *unobserved variabel* dan 14 *observed variabel* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi

pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan pada gambar 1 dan 2, sedangkan deskripsi angka-angka hasil uji kelayakan model ditampilkan dalam tabel 1 dan 2.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Kelayakan Model**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	<i>Result from Model</i>	<i>Explanatio</i>
Probability	>0,05	0,053	Fit
GFI	>0,90	0,935	Fit
AGFI	>0,90	0,918	Fit
TLI	>0,95	0,988	Fit
CFI	>0,95	0,989	Fit
CMIN/DF	<2,00	1.167	Fit
RMSEA	<0,08	0,024	Fit

Sumber: Data diolah 2017

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang tampak dari nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik *regression weight* tampak pada tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2. Hasil Pengujian statistik *regression weight***

		<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
<b>Orientasi_Kewirausahaan</b>		1.071	.134	7.986	***
<b>MARCap</b>		.909	.127	7.157	***
<b>Komitmen_Organisasi</b>		1.072	.144	7.473	***

Tabel 2 di atas bahwa keseluruhan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti signifikan.

### **Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel didapatkan hasil sebagai berikut :

***Determinant of Sample Covariance Matrix = 4.8345e+005***

Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

a. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian sehingga dapat dikatakan baik, maka nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil harus terpenuhi. Nilai  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai *Standardized Residual Covariance* yang disyaratkan (Ferdinand, 2002). Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian tampak dalam tabel 3 di bawah ini.

b. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value*-nya masing-masing adalah 0,70 dan 0,50.

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara umum, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yakni di atas  $\pm 1,96$  untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Jika hasil olah data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis penelitian dikupas secara terinci dan bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini, lima hipotesis diajukan dan pembahasannya adalah sebagai berikut :

<b>Hipotesis</b>	<b>Pernyataan Hipotesis</b>	<b>Hasil pengujian</b>
Hipotesis 1	Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kapabilitas rantai jejaring	CR = 3,553; $\beta_1 = 0,226$ <i>p</i> -value = *** (<0,01) Diterima/signifikan

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil pengujian
Hipotesis 2	Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>marketing architectural capability</i>	CR= 2,040; $\beta_2 = 0,130$ p-value *** (<0,01) Diterima/signifikan
Hipotesis 3	Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi	CR= 3,167; $\beta_3 = 0,02$ p-value=*** <0,01) Diterima/signifikan
Hipotesis 4	Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>marketing architectural capability</i>	CR = 5,598; $\beta_4 = 0,317$ P-value = *** (<0,01)Diterima/signifikan
Hipotesis 5	Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran	CR = 2,156; $\beta_5 = 0,095$ p -value = *** (<0,05)Diterima/signifikan
Hipotesis 6	Pengaruh kapabilitas Rantai jejaring terhadap kinerja pemasaran	CR = 2,972; $\beta_5 = 0,135$ p -value = *** (<0,01)Diterima/signifikan

### Pembahasan

Hasil analisis data mendukung pemahaman bahwa orientasi wirausaha mempunyai implikasi yang positif terhadap kinerja pemasaran melalui komitmen perilaku dan kapabilitas rantai jejaring. Berdasarkan standar statistik, pengaruh kapabilitas rantai jejaring dan komitmen perilaku terhadap hubungan antara orientasi dan kinerja perusahaan dapat dikatakan memberikan pengaruh yang cukup besar. Hasil perhitungan secara jelas menunjukkan bahwa setiap usaha sangat mungkin untuk mendapatkan manfaat dari menjalankan orientasi wirausaha. Dengan kata lain, orientasi wirausaha mempengaruhi keluaran yang dihasilkan oleh para manajer dan pemilik UKM kerajinan di Sumatera Utara, dan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja UKM kerajinan ini akan semakin besar bila didukung oleh komitmen perilaku. Indikator orientasi wirausaha yang sangat mendukung peningkatan kinerja UKM tersebut adalah indikator 8,7, dan 1, yaitu meluncurkan produk baru, memasuki pasar baru, dan penemuan ide baru (dengan sebuah kesempatan untuk memperoleh hasil yang tinggi), lingkungan bisnis perusahaan yang bisa dieksplorasi dengan hati-hati dan bertahap dalam

rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, dan semua indikator dimensi proaktif.

Adapun indikator yang mendukung proses orientasi wirausaha tersebut adalah indikator variabel komitmen perilaku (perencanaan, pengumpulan informasi dan pemanfaatan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia (*manpower devoted*); dan struktur ekspor khusus), sedang untuk variabel kapabilitas jejaring adalah indikator, (relasional skill, relasional resiprokal, dan koordinasi jejaring), yang sangat mendukung peningkatan kinerja perusahaan (posisi pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan penggunaan tenaga kerja, loyalitas pelanggan dan hasil finansial). Hasil analisis data ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Voerman (2003) dan Wiklund dan Shepherd (2003). Adapun pengaruh mediasi variabel kapabilitas rantai jejaring terhadap proses orientasi wirausaha merupakan temuan baru dalam penelitian ini.

Dukungan teori kontingensi dalam menjelaskan hubungan kinerja perusahaan dengan lingkungan ini juga didukung oleh temuan kami melalui pengaruh kapabilitas rantai jejaring terhadap komitmen perilaku dan pengaruh kapabilitas rantai jejaring terhadap kinerja perusahaan. Komitmen perilaku sumber daya mendukung organisasi untuk merestrukturisasi dan meningkatkan kegiatan ekspornya.

Pada dasarnya, pilihan fundamental bagi UKM kerajinan yang dapat dilakukan adalah apakah akan berekspansi melalui saluran (*channel*) yang terintegrasi dengan perusahaan yang mereka miliki atau melalui saluran (*channel*) yang terhubung dengan *intermediaries* independen, serta dukungan dari indikator-indikator yang ada dalam kapabilitas jejaring. Indikator jejaring social akan memberikan pengaruh yang besar untuk mendukung komitmen perilaku pada investasi keuangan, informasi dan dukungan non material; indikator jejaring perusahaan akan mendukung hubungan yang baik dengan perusahaan besar atau UKM lain; dan indikator jejaring pendukung pada peningkatan hubungan dengan dunia perbankan, pemerintah dan organisasi swadaya masyarakat.

Temuan ini mendukung ide bahwa dimensi-dimensi orientasi wirausaha (*innovativeness, risk taking, dan proactiveness*) sama pentingnya dalam menjelaskan peningkatan kinerja usaha UKM kerajinan di Jawa Tengah ini. Dimensi-dimensi ini (terutama *risk taking* dan *proactiveness*) akan mendukung komitmen perilaku dalam perencanaan, pengumpulan informasi dan penggunaan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia, struktur ekspor khusus.

Berdasarkan hasil perhitungan, nampak bahwa hasil yang paling tinggi yang dapat meningkatkan kinerja UKM kerajinan di Jawa Tengah berasal dari pengaruh komitmen perilaku. Terutama untuk peningkatan pertumbuhan penjualan, profitabilitas UKM, kepuasan pelanggan dan kualitas barang dan jasa.

### **Simpulan**

Peningkatan orientasi wirausaha untuk meningkatkan kinerja UKM kerajinan di Sumatera Utara akan lebih memberikan hasil yang lebih besar jika dilakukan melalui peningkatan komitmen perilaku, yang pada gilirannya, peningkatan komitmen perilaku akan meningkatkan kinerja UKM kerajinan di Sumatera Utara, karena komitmen perilaku para manajer/pemilik UKM kerajinan mempunyai hubungan dengan proses kognitif variabilitas/keanekaragaman lingkungan dan aspek-aspek manajerial untuk meningkatkan hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja UKM.

Terkait dengan dimensi-dimensi variabel orientasi wirausaha, hasil perhitungan menunjukkan bahwa para manajer wirausaha cenderung untuk mempertimbangkan tindakan proaktif sebagai bagian dari eksploitasi peluang usaha. Hal yang cukup menarik terjadi, bahwa perusahaan mereka seringkali menjadi perusahaan yang pertama memperkenalkan produk atau jasa, administrative, sistem, dan metode produksi baru dan normalnya perusahaan UKM kerajinan ini sangat berorientasi pada pengembangan daya saing usaha dan berada pada posisi "*beat-the competitors*".

Hipotesis yang keempat (H4) sangat mendukung implikasi bahwa para manajer wirausaha akan menjadi lebih strategik dalam mengembangkan modal sosial mereka terkait dengan perubahan kebutuhan sumber daya usaha. Di pihak lain, para manajer administratif – seperti halnya "*gamblers*"--cenderung lebih bertindak spontan dalam mengembangkan jejaring.

Terakhir, hipotesis kelima (H5) sangat kuat mendukung implikasi bahwa indikator-indikator perencanaan, pengumpulan informasi dan penggunaan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia; dan struktur ekspor khusus dalam mengembangkan struktur organisasi untuk ekspor, akan meningkatkan kinerja usaha UKM terutama dalam peningkatan pertumbuhan penjualan, profitabilitas usaha, dan kualitas Produk.

**Daftar Pustaka**

- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of management review* 21 (1):254-285.
- Achrol, R. S., dan P. Kotler. 1999. Marketing in the network economy. *The Journal of Marketing*:146-163.
- Acs, Z. J., dan L. Szerb. 2007. Entrepreneurship, economic growth and public policy. *Small business economics* 28 (2-3):109-122.
- Al-Swidi, A. K., dan A. Al-Hosam. 2012. The effect of entrepreneurial orientation on the organizational performance: A study on the Islamic banks in Yemen using the partial least squares approach. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)* 2 (1):73-84.
- Anderson, A., J. Park, dan S. Jack. 2007. Entrepreneurial Social Capital Conceptualizing Social Capital in New High-tech Firms. *International Small Business Journal* 25 (3):245-272.
- Andriessen, D., dan C. Gubbins. 2009. Metaphor analysis as an approach for exploring theoretical concepts: The case of social capital. *Organization Studies* 30 (8):845-863.
- Atuahene-Gima, K. 1996. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research* 35 (2):93-103.
- Atuahene-Gima, K. 1995. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of product innovation management* 12 (4):275-293.
- Awang, A. B., dan K. A. b Subari. 2010. Study of Distinctive Capabilities and Entrepreneurial Orientation on Return on Sales among Small and Medium Agro-Based Enterprises (SMAEs) in Malaysia. *International Business Research* 3 (2):p34.
- Baba, R., dan S. Elumalai. 2011. Entrepreneurial orientation of SMEs in Labuan and its effects on performance.
- Baker, W. E., dan J. M. Sinkula. 1999. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market-focused management* 4 (4):295-308.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1):99-120.
- Boso, N., V. M. Story, dan J. W. Cadogan. 2013. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing* 28 (6):708-727.
- Bratkovic, T., B. Antoncic, dan M. Ruzzier. 2009. Strategic utilization of entrepreneur's resource-based social capital and small firm growth. *Journal of Management & Organization* 15 (04):486-499.
- Campbell, A. J., dan D. T. Wilson. 1996. Managed networks: creating strategic advantage. *Networks in marketing*:125-143.

- Carson, D., A. Gilmore, dan S. Rocks. 2004. SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change* 13 (7):369-382.
- Chandy, R., B. Hopstaken, O. Narasimhan, dan J. Prabhu. 2006. From invention to innovation: Conversion ability in product development. *Journal of Marketing Research* 43 (3):494-508.
- Chetty, S., dan D. B. Holm. 2000. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International business review* 9 (1):77-93.
- Cravens, D. W., N. F. Piercy, dan G. S. Low. 2002. The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology. *European Business Review* 14 (4):257-267.
- Davis, D., M. Morris, dan J. Allen. 1991. Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (1):43-51.
- De Carolis, D. M., dan P. Saporito. 2006. Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (1):41-56.
- Deshpandé, R., dan J. U. Farley. 1998. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management* 2 (3):213-232.
- Deshpandé, R., J. U. Farley, dan F. E. Webster Jr. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*:23-37.
- Dess, G. G., dan R. B. Robinson. 2003. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5 (3):265-273.
- F.R.M, G. 1991. The Resources Co-based Theory of Competitive for Strategy Formulation. *California Management Review*.
- Ferdinand, A. 2000. *Manajemen Pemasaran : sebuah pendekatan strategik*: Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- . 2011. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi*: Universitas Diponegoro
- Ferreira, J., dan S. Azevedo. 2007. Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth.
- Ferrer, E., C. Bousoño, J. Jorge, L. Lora, E. Miranda, dan N. Natalizio. 2013. Enriching social capital and improving organizational performance in the age of social networking. *Business and Management* 5 (2).
- Fong, E., dan W. Chen. 2007. Mobilization of Personal Social Networks and Institutional Resources of Private Entrepreneurs in China\*. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie* 44 (4):415-449.

- Griffith, D. A., dan M. G. Harvey. 2004. The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network. *Journal of World Business* 39 (3):244-254.
- Harris, L. C., dan E. Ogbonna. 2001. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research* 51 (2):157-166.
- Hasyim, Toryanto Networking Quality and Trust In Professional Services (European Research Studies Journal, Vol XX, Issue 3 A, 2017)
- Hasyim and Soegiarto *Isolating Mechanism as a Mean to Improve Performance Of SMEs* (European Research Studies Journal, Vol XX, Issue 3 A, 2017)
- Hasyim, Janner, and Nasirwan The role of organization commitment, entrepreneurial orientation, and architectural marketing capabilities on improving marketing performance by using network chain capability of goods into tourism market . (Management Science Letter)ISSN 19239335, 19239343
- Hasyim, and Esty pudy astuti Building Customer Loyalty Through Iconic Destination Image Of Lake Toba, North Sumatera Utara(Quality access to success Vol 24, No.195/Juni 2023)
- Hurley, R. F., dan G. T. M. Hult. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*:42-54.
- Jack, S., S. D. Dodd, dan A. R. Anderson. 2008. Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. *Entrepreneurship and Regional Development* 20 (2):125-159.
- Jack, S., S. Moul, A. R. Anderson, dan S. Dodd. 2010. An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. *International Small Business Journal* 28 (4):315-337.
- Jack, S. L. 2010. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing* 25 (1):120-137.
- Jain, S., K, dan M. Bhutia. 2007. Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firm. *The Journal if Business Perspective* 11 (1):15-33.
- Jämsä, P., J. Tähtinen, A. Ryan, dan M. Pallari. 2011. Sustainable SMEs network utilization: the case of food enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (1):141-156.
- Kotler, P., dan K. L. Keller. 2012. *Marketing management 14/e Global Edition*: Pearson Education Limited.
- Lee, D. Y. 2013. The role of attachment style in building social capital from a social networking site: The interplay of anxiety and avoidance. *Computers in Human Behavior* 29 (4):1499-1509.
- Lee, T.-S., dan H.-J. Tsai. 2005. The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems* 105 (3):325-348.

- Low, S., J. Henderson, dan S. Weiler. 2005. Gauging a region's entrepreneurial potential. *Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City* 90 (3):61.
- Lumpkin, G. T., dan G. G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review* 21 (1):135-172.
- Ma'atoofi, A. R., dan K. Tajeddini. 2010. The effect of entrepreneurship orientation on learning orientation and innovation: A study of small-sized business firms in Iran. *International Journal of Trade, Economics and Finance* 1 (3):254-260.
- Madhousi, M., S. Abdolrahim, D. Hamidreza, M. Mohsen, dan M. Ramin. 2011. Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. *Asian Journal of Business Management* 3 (4):310-316.
- Mahmood, R., dan N. Hanafi. 2013. Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in malaysia: competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science (IJBSS)* 4 (1):82-90.
- Mahmud and Hasyim The Effect Of Innovation Capability And New Product Development On Marketing Performance Of Batik SMEs (Polish Journal Of Management Studies vol, 15 No.2 2017
- Martin, L., dan K. Stiefelmeyer. 2001. Strategic alliances and cooperatives aiding in rural development in North America. *Exploring Policy Options for a New Rural America*:87-101.
- McGrath, H., dan T. O'Toole. 2013. Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network. *Industrial marketing management* 42 (7):1141-1153.
- Parkhe, A., S. Wasserman, dan D. A. Ralston. 2006. New frontiers in network theory development. *Academy of management review* 31 (3):560-568.
- Ratten, V., dan Y. Suseno. 2006. Knowledge development, social capital and alliance learning. *International Journal of Educational Management* 20 (1):60-72.
- Ritter, T., dan H. G. Gemünden. 2003. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research* 56 (9):745-755.
- Ritter, T., I. F. Wilkinson, dan W. J. Johnston. 2002. Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (2/3):119-138.
- Sequeira, J., S. L. Mueller, dan J. E. Mcgee. 2007. The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12 (03):275-293.

- Sequeira, J. M., dan A. A. Rasheed. 2006. Start-up and growth of immigrant small businesses: the impact of social and human capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 11 (04):357-375.
- Siegel, D. A. 2009. Social networks and collective action. *American Journal of Political Science* 53 (1):122-138.
- Sigfusson, T., dan S. Chetty. 2013. Building international entrepreneurial virtual networks in cyberspace. *Journal of World Business* 48 (2):260-270.
- Slater, S. F., dan J. C. Narver. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *The Journal of Marketing*:46-55.
- Smith, D. A., dan F. T. Lohrke. 2008. Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research* 61 (4):315-322.
- Street, C. T., dan A. F. Cameron. 2007. External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research\*. *Journal of small business management* 45 (2):239-266.
- Zhou, L., W.-p. Wu, dan X. Luo. 2007. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies* 38 (4):673-690.