

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

<sup>1</sup>Vinda Selviana\*, <sup>2</sup>Lutfi Nurcholis

<sup>1,2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung

\*Corresponding Author:  
vindda.selviana@std.unissula.ac.id

## Abstrak

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

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

## Abstract

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

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

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu tonggak perkembangan perekonomian nasional di Indonesia (Pramudiati et al, 2019). Sebagai salah satu sektor perekonomian, UMKM telah memberikan banyak dampak positif terhadap pembangunan ekonomi terutama terhadap pemerataan pendapatan masyarakat, terutama masyarakat yang sebagian besar merupakan pekerja berketrampilan rendah dan juga menjadi sumber lapangan kerja bagi pekerja yang produktif (Novitasari, 2022).

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

Dapat dilihat dalam grafik pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia sepanjang tahun 2022 berikut :

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

Gambar 1. Jumlah UMKM Berdasarkan Provinsi di Indonesia 2022

Data di atas dapat dilihat bahwa Jawa Tengah termasuk wilayah ke dua yang memiliki jumlah UMKM terbanyak di Indonesia yaitu 1.457.126 unit. Dengan semakin banyaknya UMKM yang ada di Jawa Tengah, jumlah penyerapan tenaga kerjanya juga akan semakin banyak. Pertumbuhan dan juga perkembangan UMKM mempunyai peran dan potensi yang sangat besar, sehingga UMKM dapat mengembangkan kesejahteraan masyarakat luas dengan menunjang perekonomian masyarakat sekitar. Namun pertumbuhan jumlah UMKM tidak sebanding dengan banyaknya UMKM yang mengikuti perkembangan untuk bersaing dalam kehidupan bisnis. Menurut hasil survei dan penelitian, tantangan yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia yaitu kesulitan memperoleh modal untuk meningkatkan produksi dan pemasaran produk, meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi, mengembangkan kemampuan untuk memahami dan menanggapi kebutuhan pasar, mengembangkan produk dan jasa yang lebih inovatif dan meningkatkan daya saing.

Ibu kota Jawa Tengah yaitu Kota Semarang memiliki beragam UMKM yang harus dikembangkan. Kota Semarang sendiri terbagi menjadi beberapa wilayah yang memiliki memiliki berbagai jenis UMKM. Salah satu UMKM di Kota Semarang adalah UMKM retail di bidang fashion. Industri yang paling diminati konsumen di Indonesia sendiri saat ini adalah di bidang fashion yang mampu mendorong target penjualan yang menguntungkan (Perluhutan & Setiawan, 2020).

Dengan perkembangan bisnis retail fashion yang terus berkembang saat ini, membuat pasar semakin kompetitif. Sebagai upaya mendukung usahanya, UMKM perlu menerapkan strategi dalam mengembangkan usahanya untuk meningkatkan pangsa pasar yang lebih luas dan jumlah pelanggan. Semakin ketatnya persaingan bisnis seperti sekarang ini, menjadikan sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja pemasarannya dari segi penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas agar mampu bertahan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya Suprapti (2022) menyatakan hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif dan signifikan. Namun berbeda dengan penelitian Kurniawan (2019) memiliki hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan. Menunjukkan masih adanya inkonsistensi penelitian mengenai hubungan orientasi dengan kinerja pemasaran.

Adapun tujuan penelitian ini untuk menganalisa pengaruh *business agility*, orientasi pasar, *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran pada UMKM retail fashion di kota Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang *business agility*, kinerja pemasaran, orientasi pasar, *business model innovation* serta bisa jadi referensi penelitian selanjutnya. Dapat memberikan saran dan bahan pertimbangan bagi UMKM retail fashion di Kota Semarang dalam mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran.

### **Kinerja Pemasaran**

Menurut Ningrum et al (2020) Kinerja pemasaran merupakan suatu faktor yang pengukurannya ditentukan oleh perusahaan dimana perusahaan yang bersangkutan harus mengetahui kinerja pasar dari produknya. Menurut Wibowo et al (2022) Kinerja pemasaran merupakan suatu metode pengukuran pencapaian pemasaran suatu perusahaan, yang didalamnya terdapat kepentingan untuk mengukur pencapaian sebagai wujud keberhasilan usaha dalam persaingan pasar. Menurut Ferdinand (2000) dalam (Permatasari dan Prabawani, 2020) menyatakan faktor kinerja pemasaran sering digunakan dalam pengukuran dampak strategi yang diterapkan perusahaan yang baik, serta kinerja keuangan yang baik. Menurut Sampurno (2010) dalam Kautsar (2022) kinerja pemasaran memiliki manfaat, diantaranya yaitu Meningkatkan kepuasan pelanggan, Reputasi perusahaan meningkat, Pengetahuan dan ketrampilan organisasi.

Indikator dari Wang & Feng dalam penelitian (Rohmaniyah & Nurhayati, 2017) indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kinerja pasar dapat menggunakan empat indikator diantaranya adalah Pertumbuhan pangsa pasar, Pertumbuhan penjualan, Pertumbuhan laba, Pertumbuhan pelanggan.

---

### **Orientasi Pasar**

Orientasi pasar diartikan sebuah perilaku perusahaan dalam mengetahui kebutuhan pelanggan, perilaku pesaing, penyebaran informasi pasar dan merespons dengan koordinasi, penentuan waktu, dan perhitungan keuntungan (Prabawati, 2019). Perusahaan yang berorientasi pasar melihat produknya dari orientasi pasarnya dan hasil produk yang ditawarkan kepada pelanggan (Yanuar & Harti, 2020). Orientasi pasar mempunyai peranan penting dalam persaingan global yang semakin meningkat dan kebutuhan konsumen yang terus berubah, karena perusahaan menyadari pasarnya harus selalu di tinjau (Harini et al., 2022). Dengan meningkatkan kemampuan implementasi pemasaran, orientasi pasar dapat memperkuat kinerja bisnis yang fokus pada pelanggan yaitu menarik dan mempertahankannya (Mulyana et al., 2021). Menurut Narver & Slater (1990) dalam (Kurniawan, 2019) orientasi pasar didefinisikan sebagai perilaku utama dalam penciptaan nilai tambah bagi pembeli dan organisasi. Narver & Slater (1990) dalam (Johannes, 2018) menyatakan orientasi pasar memiliki tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi.

Indikator orientasi pasar menurut Sutapa et al (2017) diantaranya adalah Memahami kebutuhan pelanggan, Kepuasan pelanggan, Merespon tindakan pesaing, Merespon strategi pesaing, Berbagi informasi antar fungsi atau bagian, Merumuskan strategi bersama.

### ***Business Model Innovation***

Inovasi dapat disebut sebagai penggabungan, kombinasi, atau sintesa pengetahuan karena banyak melahirkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada (Allahar, 2019). Menurut Sudarnice & Sudarman (2022) *Business Model Innovation* diartikan sebagai pengembangan struktur dan mekanisme baru dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Menurut Markides (2006) dalam (Wicaksono, 2019) Inovasi model bisnis didefinisikan sebagai rancangan atau pengimplementasian dasar model bisnis yang memiliki perbedaan ke model bisnis yang sudah ada. Gassmann (2014) mendefinisikan tahapan proses inovasi model bisnis meliputi persiapan, mendapatkan ide, pengintegrasian dan pengimplementasian. Menurut Nasito (2022) Inovasi model bisnis dalam pengembangan produknya memerlukan adanya hubungan antara ide inovatif dan model bisnis.

Menurut Shakeel (2020) dalam (Waty et al., 2021) *Business model innovation* memiliki indikator, diantaranya adalah *Product Quality, New Technological Usage, Promotion, Strategy Innovation*.

### ***Business Agility***

Karini & Pertiwi (2023) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa *Business agility* merupakan sebuah keterampilan pada karakteristik tertentu sehingga UMKM dapat merespon perubahan dengan terampil dan fokus dengan tujuan yang telah direncanakan. Saat ini Indonesia merupakan negara yang mengikuti perkembangan dari teknologi informasi dan digital secepat kilat (Waty, 2021). Menurut Waty et al (2022) *Agility* adalah kemampuan berpikir dan memahami suatu masalah dengan cepat. Menurut Waty et al (2021) Ketangkasan bisnis mencakup serangkaian aktivitas perusahaan dalam menciptakan nilai dalam lingkungan yang tidak stabil dan tidak bisa diprediksi. Inovasi

model bisnis yang digunakan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan bisnis *agility* yang dilakukan oleh UMKM (Shakeel, 2020).

Menurut Li (2021) dalam (Waty et al., 2021), *Business agility* dapat diukur dengan indikator *Strategic sensitivity, Immediate identification of changes, Resources fluidity, Flourishing network due to strong partners*.

## 2. METODE

Jenis penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Dengan tujuan mengetahui hubungan positif dan signifikan *business agility* dalam memediasi hubungan orientasi pasar dan *business model innovation* terhadap efektivitas kinerja pemasaran. Populasi merupakan seluruh objek yang memiliki karakteristik tertentu (Sugiyono, 2019). Pengusaha UMKM retail fashion di Kota Semarang menjadi populasi penelitian ini. Sampel merupakan bagian populasi yang terdapat karakteristik tertentu (Sugiyono, 2019). Dari perhitungan menggunakan metode Lemeshow (1997) didapatkan hasil jumlah sampel penelitian ini 62 responden. *Purposive sampling* digunakan sebagai teknik pengambilan sampel penelitian ini. Menurut Sugiyono (2019) *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan karakteristik yang tertentu. Penelitian ini memiliki kriteria responden yaitu pengusaha atau pemilik UMKM retail fashion di Kota Semarang yang telah menjalankan usahanya minimal 3 tahun atau lebih dan mempunyai karyawan kurang dari 99 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada para pengusaha UMKM retail fashion di kota Semarang yang bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner. Selain itu pengumpulan datanya menggunakan studi pustaka dari jurnal, literatur dan referensi. Skala likert digunakan kuesioner penelitian ini. Skala Likert adalah suatu bilangan dengan tingkatan yang tidak mengandung nilai mutlak. Jawaban responden diukur menggunakan 5 skala pengukuran (Sugiyono, 2019).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik responden

Karakteristik responden dilihat dari data identitas diantaranya jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan lama usaha. Penjelasan dapat dilihat di tabel berikut :

**Tabel 1. Jenis Kelamin Responden**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil dari 62 responden menunjukkan bahwa 41 responden perempuan atau dalam persentase (66%) dengan 21 responden laki-laki atau setara dengan (34%). Jadi kesimpulannya penelitian ini didominasi 66% responden perempuan.

## Usia Responden

**Tabel 2. Usia Responden**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil penelitian menunjukkan responden berusia < 30 tahun berjumlah 14 orang (23%), responden berusia 30 - 40 tahun berjumlah 29 orang (47%), responden berusia 41 - 50 tahun berjumlah 17 orang (27%) dan responden berusia > 50 tahun berjumlah 2 orang (3%). Jadi kesimpulannya penelitian ini didominasi responden dengan usia 30 – 40 tahun

## Tingkat Pendidikan Responden

**Tabel 3. Hasil Tingkat Pendidikan Responden**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil diatas menunjukkan responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA berjumlah 19 responden setara (31%), tingkat pendidikan diploma sebanyak 13 responden setara (21%), tingkat pendidikan sarjana berjumlah 29 responden setara (47%) dan responden dengan tingkat pendidikan lain sebanyak 1 setara (2%). Maka disimpulkan penelitian ini didominasi responden dengan pendidikan sarjana sebesar 47%.

## Lama Usaha Responden

**Tabel 4. Lama Usaha Responden**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

**Analisis Deskriptif**  
**Orientasi pasar (X1)**

**Tabel 5. Deskripsi Variabel Orientasi Pasar**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

**Business model innovation (X2)**

**Tabel 6. Deskripsi Variabel *Business Model Innovation***

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

**Kinerja Pemasaran (Y1)**

**Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja Pemasaran**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

### **Business Agility (Z1)**

**Tabel 8. Deskripsi Variabel *Business Agility***

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas Data**

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

**Tabel 9. Hasil Uji Validitas**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

### **Uji Reliabilitas**

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

**Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

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

**Tabel 11. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Data tabel Uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan persamaan I dan persamaan II lebih besar dari 0,05 artinya melampaui taraf signifikansi 0,05 dan data mengikuti distribusi normal, sehingga disimpulkan data berdistribusi normal dilihat dari hasil uji normalitas yang dilakukan terhadap masing-masing variabel penelitian.

### Uji Multikolinearitas

Untuk menganalisa terdapatnya Multikolinearitas (tidak handal dan tidak stabil suatu variabel) variabel independent dan mediasi, yang bisa diketahui dari besarnya nilai *tolerance* dan VIF. Pada pengujian ini, apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10

maka tidak adanya gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2018).

**Tabel 12. Hasil Uji Multikolinieritas**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

#### Uji Heterokedastisitas

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

**Tabel 13. Hasil Uji Heterokedastisitas (Metode Glejser)**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

#### Analisis Regresi

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

**Tabel 14. Hasil Linier Berganda**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel hasil di atas, diperoleh persamaan regresi 1 berikut:

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

Berdasarkan hasil persamaan di atas disimpulkan bahwa:

1. Nilai koefisien regresi variabel orientasi pasar ( $X_1$ ) pada *business agility* mempunyai nilai positif sebesar 0,426. Artinya semakin meningkatnya orientasi pasar pada retail fashion akan semakin meningkatkan *business agility*.
2. Nilai koefisien regresi variabel *Business model innovation* dalam kaitannya dengan *business agility* menunjukkan nilai positif, sebesar 0,446. Hal ini menunjukkan semakin meningkat *business model innovation* yang diterapkan pada UMKM ritel fashion maka *business agility* akan semakin meningkat.

Adapun persamaan regresi 2 berikut :

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

Berdasarkan persamaan regresi 2 diartikan bahwa :

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

### Uji t

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

**Tabel 15. Hasil Uji t**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

- 1) Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap *Business Agility*  
 Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai t hitung orientasi pasar 4,279 > t tabel 1,672 dengan nilai sign 0,000 < 0,05 maka disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap *business agility*.
- 2) Pengaruh *Business Model Innovation* Terhadap *Business Agility*  
 Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai t hitung *business model innovation* sebesar 4,472 > t tabel 1,672 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 maka disimpulkan *business model innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*.
- 3) Pengaruh *Business Model Innovation* Terhadap Kinerja Pemasaran  
 Hasil penelitian diperoleh nilai t hitung *business model innovation* sebesar 0,2668 > t tabel 1,672 dengan nilai sign 0,010 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan *business model innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.
- 4) Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran  
 Hasil penelitian yang diperoleh nilai t hitung untuk orientasi pasar sebesar 2,822 > t tabel 1,672 dengan nilai sign 0,007 < 0,05. Disimpulkan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.
- 5) Pengaruh *Business Agility* Terhadap Kinerja Pemasaran  
 Hasil penelitian diperoleh nilai t hitung orientasi pasar sebesar 2,249 > t tabel 1,672 dengan nilai sign 0,028 < 0,05 dan disimpulkan *business agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

### Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 16. Hasil Uji F**

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada tabel diatas diketahui persamaan 1 memperoleh nilai F hitung sebesar 41,731 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Menunjukkan bahwa hasil penelitian orientasi pasar dan *business model innovation secara* bersama - sama berpengaruh signifikan terhadap *business agility*. Pada persamaan 2 diperoleh nilai F-hitung sebesar 30,345 dengan signifikansi 0,000. Sehingga hasil menunjukkan orientasi pasar, *business model innovation*, dan *business agility* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan mengetahui berapa besarnya kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 17. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	$R^2$	Adjusted $R^2$
Y1	<b>0,586</b>	<b>0,572</b>
Y2	<b>0,611</b>	<b>0,591</b>

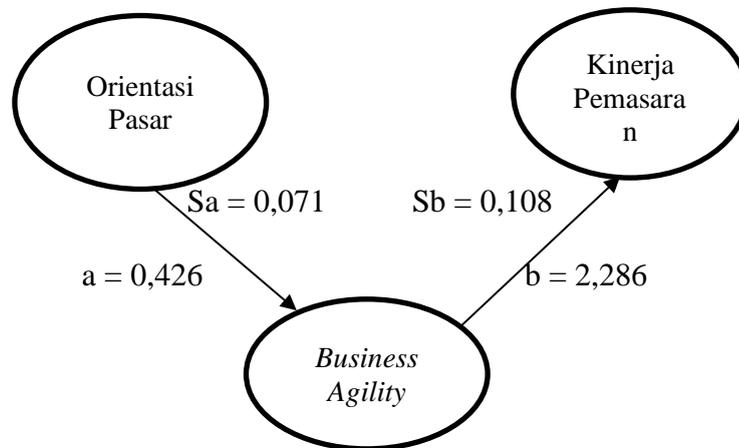
Sumber : Data primer yang diolah, 2024

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

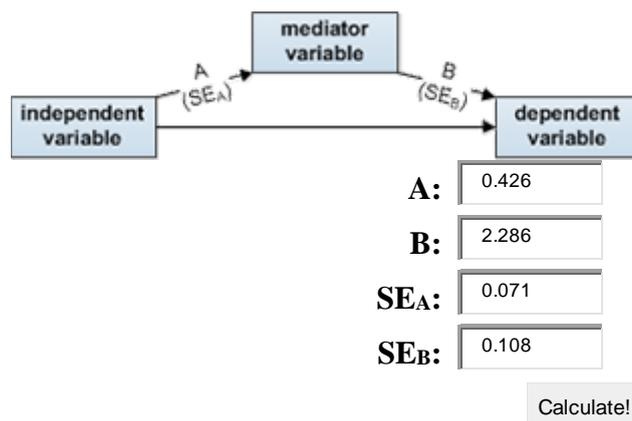
### Uji Sobel Test

Untuk mengetahui apakah *business agility* dapat menjadi variabel intervening antara orientasi pasar dan *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran.

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



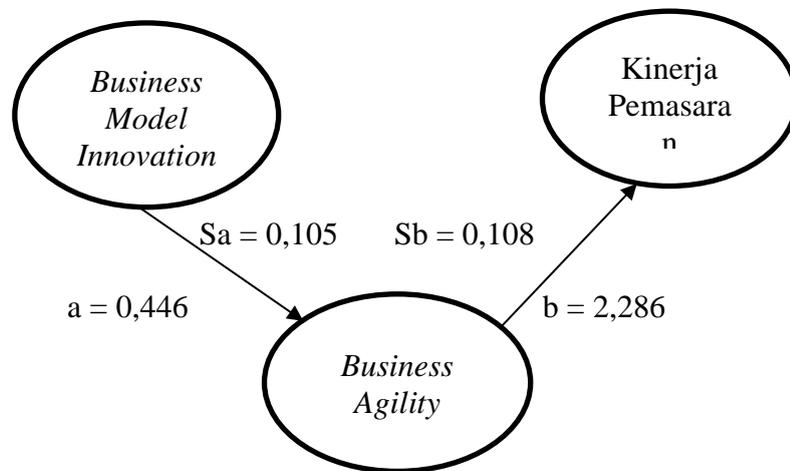
Gambar 2.  
 Hasil Perhitungan Hubungan Orientasi Pasar terhadap  
 Kinerja Pemasaran melalui *Business Agility*



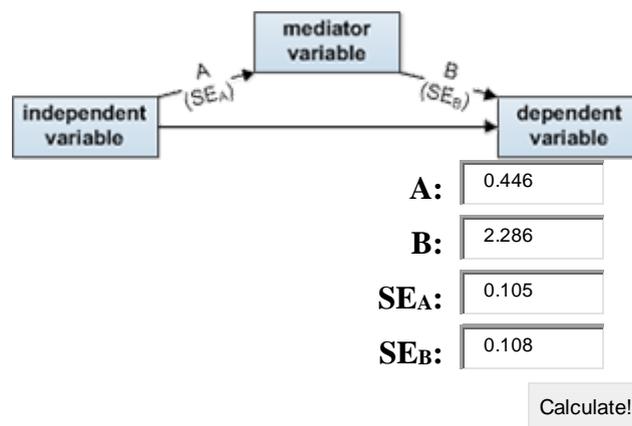
**Sobel test statistic: 5.77256163**  
**One-tailed probability: 0.0**  
**Two-tailed probability: 0.00000001**

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

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



Gambar 3.  
 Hasil Perhitungan Hubungan *Business Model Innovation* Terhadap Kinerja Pemasaran melalui *Business Agility*



**Sobel test statistic: 4.16459175**  
**One-tailed probability: 0.00001560**  
**Two-tailed probability: 0.00003119**

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

#### 4. KESIMPULAN

1. Orientasi pasar terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*.
2. *Business Model Innovation* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *business agility*.
3. *Business Model Innovation* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.
4. Orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.
5. *Business agility* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.
6. Berdasarkan uji sobel diketahui variabel *business agility* adalah variabel intervening yang memediasi hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
7. Berdasarkan uji sobel diketahui variabel *business agility* merupakan variabel intervening yang memediasi hubungan *business model innovation* terhadap kinerja pemasaran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allahar, H. (2019). *A Management Innovation Approach To Project Planning. Technology Innovation Management Review*, 9(6), 4–14. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1245>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivriate Dengan Program Spss*. Semarang: Badan Penerbit - Undip.
- Harini, S., Silaningsih, E., & Putri, M. E. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar, Kreativitas Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran UMKM. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 67. <https://doi.org/10.33603/Jibm.V6i1.6040>
- Johannes, A. C. Erta. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Wisata Alam. *Jurnal Digest Marketing Vol.3 No.2*.
- Karini, N. F. H., & Pertiwi, I. F. (2023). Pengaruh *Business Agility*, Kompetensi Sdm Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Umkm Dengan Legalitas Usaha Sebagai Variabel Moderating (Studi Umkm Di Jawa Tengah). *Quranomic: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(2), 163–173. <https://doi.org/10.37252/Jebi.V2i2.424>
- Kautsar, A. (2022). *Digital Marketing Dan Digital Finance Apakah Menjadi Faktor Berkembangnya UMKM Di Surabaya?* *Jurnal Ekonomika*, 10(1), 308–313.
- Kurniawan, G. (2019). Analisis Kinerja Pemasaran Produk Pt Artois Pharma. *Jurnal MEBIS (Manajemen Dan Bisnis)*, 4(2), 108–124. <https://doi.org/10.33005/Mebis.V4i2.61>
- Mulyana, M., Zakaria, Z., & Mahmood, R. (2021). *Designing Architectural Marketing Capabilities To Increase The Performance Of Small And Medium-Sized Enterprises*.

---

*RAE Revista De Administracao De Empresas*, 61(4), 1–16.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020210404>

- Nasito, M. (2022). Pengaruh Mediasi Inovasi Model Bisnis Terhadap Orientasi Kewirausahaan Dan Kinerja Pengembangan Produk Baru Pada Usaha Kecil Dan Menengah Di Kota Kendari. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(06), 46–57.
- Ningrum, S., Fitra, V. D., & Sanjaya, V. F. (2020). Pengaruh Inovasi Produk, Keunggulan Bersaing, Dan Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 5(2), 1–9. <https://doi.org/10.51544/Jmm.V5i2.1614>
- Novitasari, A. T. (2022). Kontribusi UMKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Era Digitalisasi Melalui Peran Pemerintah. *Journal Of Applied Business And Economic*, 9(2), 184–204.
- Perluhutan, Henrico Viktor, & Setiawan, A. H. (2020). Pengaruh Modal, Pengalaman Usaha, Strategi Promosi Dan Pendidikan Terhadap Keuntungan Pelaku UMKM Fashion Pada Marketplace Online Di Kota Semarang. *Diponegoro Journal Of Economics*, 9(3), 38–49.
- Permatasari, C. D., & Prabawani, B. (2020). Analisis Program Kemitraan Csr Pt. Telekomunikasi Indonesia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Umkm. *Ilmu Administrasi Bisnis*, X(3), 1285–1291.
- Prabawati. (2019). Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Dengan *Variabel Intervening* Keunggulan Bersaing Pada Umkm Kecamatan Kaliwates. *Progress In Retinal And Eye Research*, 561(3), S2–S3.
- Pramudiati, N., Putri, A. Z., & Basri, A. I. (2019). Penerapan SAK ETAP, Kinerja Usaha, Dan Keberlanjutan UMKM Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Akuntansi Dewantara*, 3(2), 149–155. <https://doi.org/10.26460/Ad.V3i2.5190>
- Rohmaniyah, A., & Nurhayati, T. (2017). Peningkatan Kreativitas Pemasaran Dan Kualitas *Networking* Berbasis Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 149. <https://doi.org/10.30659/Ekobis.18.2.149-163>
- Sudarnice, S., & Sudarman, L. (2022). Pengembangan *Business Model Innovation* (Bmi) Pada Ukm Di Kabupaten Kolaka Dengan Pendekatan Konfigurasi. *Journal Of Global Business And Management Review*, 4(1), 81. <https://doi.org/10.37253/Jgbmr.V4i1.6491>
- Suprpti, S. (2022). *Improving Marketing Performance Through Business Agility And Market Orientation In Micro , Small , And Medium Enterprises In Semarang City*. *Arthatama Journal Of Business Management And Accounting*, 6(1), 26–43.
- Sutapa, S., Mulyana, M., & Wasitowati, W. (2017). *The Role Of Market Orientation, Creativity And Innovation In Creating Competitive Advantages And Creative*

- 
- Industry Performance*. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(2), 152–166.  
<https://doi.org/10.15294/jdm.v1i1.12756>
- Shakeel, J. M. (2020). Anatomi Model Bisnis Berkelanjutan Produksi Bersih. *Journal Of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta, Cv.
- Waty, E., So, I. G., Indrajit, R. E., & Abdinagoro, S. B. (2021). *The Effect Of Business Ecosystem And Government Regulation Toward Business Agility: The Role Mediating Of Business Model Innovation In Smes. Proceeding Of The International Conference On Family Business And Entrepreneurship*, 2(1), 410–420.  
<https://doi.org/10.33021/icfbe.v2i1.3580>
- Waty, E., So, I. G., Indrajit, R. E., & Abdinagoro, S. B. (2022). *Networking Capabilities And Digital Adoption Of Business Agility: The Mediating Role Of Business Model Innovation. International Journal Of Ebusiness And Egovernment Studies*, 14(2), 224–241. <https://doi.org/10.34109/ijebe.202214131>
- Wibowo, F., Khasanah, A. U., & Putra, F. I. F. S. (2022). Analisis Dampak Kehadiran Pasar Modern Terhadap Kinerja Pemasaran Pasar Tradisional Berbasis Perspektif Pedagang Dan Konsumen Di Kabupaten Wonogiri. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 53–65. <https://doi.org/10.23917/benefit.v7i1.16057>
- Wicaksono, D. C. (2019). Perumusan Inovasi Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Navigator Pada Sepatu Bersih Malang. 1–12.  
<http://repository.ub.ac.id/eprint/170293>
- Yanuar, N. D., & Harti, H. (2020). Pengaruh Inovasi Produk Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Penjualan Pada Home Industri Olahan Ikan Di Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 14(2), 51–60.  
<https://doi.org/10.9744/pemasaran.14.2.51>