

**PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI PEMBELAJARAN,
INOVASI DAN KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN PADA UKM PERAK DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Yunita Adi Ciptaningrum

Nomor Mahasiswa : 14311560

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi, dan Keunggulan
Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan Pada UKM Perak di Yogyakarta

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Yunita Adi Ciptaningrum

Nomor Mahasiswa : 14311560

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 11 Desember 2018

Penulis,



Yunita Adi Ciptaningrum

PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan Pada UKM Perak di Yogyakarta

Nama : Yunita Adi Ciptaningrum

Nomor Mahasiswa : 14311560

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 7 Desember 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Mochamad Nasito, Drs., MM

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

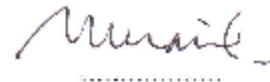
**PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI PEMBELAJARAN, INOVASI, DAN
KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA UKM PERAK
DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : YUNITA ADI CIPTANINGRUM
Nomor Mahasiswa : 14311560

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 18 Januari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Moch. Nasito, Drs., MM.



Penguji : Anjar Priyono, Ph.D



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Satriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirahim dengan mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar. Karya sederhana ini kupersembahkan untuk ayah dan mama yang selama ini sudah memberikan doa dan semangat agar dapat menyelesaikan kuliah dengan baik dan mendapatkan gelar sarjana. Untuk keluarga besar, teman-teman yang selalu memberikan semangat sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada pengaruh dari peran orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah industri kecil dan menengah produk perak pada UKM perak yang ada di Kotagede Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience simple random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Sampel dari penelitian ini adalah pengusaha perak industri kecil dan menengah yang ada di Kotagede Yogyakarta yang berjumlah 96 pengusaha/industri. Metode analisis data menggunakan Metode Partial Least Square (PLS). Jumlah sampel adalah 96 pengusaha/Industri. Pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan jawaban skala 1 (Amat Sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (Amat Sangat setuju). Hasil penelitian ini membuktikan terdapat pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan.

Kata Kunci : Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran,, Inovasi, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine whether there are influences from the role of psarche orientation, learning orientation, innovation on competitive advantage to improve company performance. The population chosen in this study is the small and medium industry of silver products in silver SMEs in Kotagede Yogyakarta. The sampling technique uses the census method. Census method is a sampling technique if all members of the population are used as samples. The sample of this study is small and medium industry silver entrepreneurs in Kotagede Yogyakarta, amounting to 96 entrepreneurs/industries. Data analysis method uses Partial Least Square (PLS) Method. The number of samples is 96 entrepreneurs / industries. Data collection uses questionnaires with answers to scale 1 (Very Strongly disagree) up to 6 (Very Strongly agree). The results of this study prove that there is an effect of Market Orientation, Learning Orientation, Innovation, and Competitive Advantage on Company Performance.

Keywords: *Market Orientation, Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantage, Company Performance.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkah, rahamat dan hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, sehingga bisa menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan Pada UKM Perak di Yogyakarta”**

Skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata 1 (S- 1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Allah SWT, yang tidak henti-hentinya selalu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahan hidup, terutama selama proses pengerjaan skripsi.
2. Kedua orang tua yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis.
3. Adysta Anggara Putra, terimakasih sudah selalu ada baik suka maupun duka, terimakasih juga atas semua dukungan dan motivasinya.
4. Segenap keluarga dan teman yang telah menyemangati dan membantu penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Mochamad Nasito, Drs., MM. selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini memberikan waktu, tenaga, dan juga pikiran sehingga skripsi saya dapat terselesaikan.

8. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan begitu banyak ilmu dan wawasan yang bermanfaat. Serta seluruh karyawan dan staff tata usaha FE UII yang turut membantu dalam kelancaran segala urusan selama menempuh pendidikan di kampus ini.
10. Terimakasih kepada Rahma Dina Fitriani yang telah meluangkan waktunya untuk membantu mencari responden bagi penelitian saya, terimakasih sudah menemani masa-masa kuliahku, maaf selalu merepotkan semoga kamu sukses selalu.

Semoga Allah SWT melimpahkan berkah dan Rahmat-Nya bagi kalian semua yang telah berbuat baik kepada saya. Dalam hal ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran masih sangat diperlukan untuk kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap karya ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 7 Desember 2018

Penulis

Yunita Adi Ciptaningrum

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Halaman Persembahan	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI ..	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
2.1 Rumusan Masalah	4
3.1 Tujuan Penelitian	5
4.1 Manfaat Penelitian	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori	7
2.2.1 Orientasi Pasar	7
2.2.2 Inovasi Produk	12
2.2.3 Orientasi Pasar	14
2.2.4 Kinerja Perusahaan	16

2.2.5 Keunggulan Bersaing	18
2.3 Hubungan Antar Variabel	21
2.3.1 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Inovasi	21
2.3.2 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Orientasi Pembelajaran	22
2.3.3 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing	23
2.3.4 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan	24
2.3.5 Inovasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan	25
2.3.6 Orientasi Pembelajaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan	25
2.3.7 Keunggulan Bersaing Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan	26
2.3.8 Inovasi Berpengaruh Terhadap Kinerja	27
2.4 Kerangka Pikir.....	28

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian	29
3.2 Populasi Dan Sampel	29
3.3 Penentuan Jumlah Sampel.....	29
3.4 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel	30
3.5 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data	34
3.5.1 Data Primer	34
3.5.2 Data Sekunder	35
3.1 Metode Analisis Data.....	35
3.6.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	35
3.6.2 Metode Partial Least Square (PLS)	36
3.6.3 Pengujian Outer Model Atau Model Pengukuran	37
3.6.4 Pengujian Inner Model Atau Model Structural	39

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif	40
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	42

4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen.....	42
4.2.2 Variabel Mediasi	45
4.2.3 Variabel Endogen.....	48
4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	49
4.3.1 Convergent Validity	49
4.3.2 Discriminant Validity	57
4.3.3 Composite Reliability.....	59
4.3.4 Pengujian Inner Model (Model Structural)	60
4.4 Pembahasan.....	67
4.4.1 Orientasi Pasar Terhadap Inovasi.....	67
4.4.2 Orientasi Pasar Terhadap Orientasi Pembelajaran	67
4.4.3 Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing.....	68
4.4.4 Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan	69
4.4.5 Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan.....	69
4.4.6 Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan	70
4.4.7 Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan.....	71
4.4.8 Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing	72
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran	74
 DAFTAR PUSTAKA	 75
 LAMPIRAN	 85

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Parameter Convergent Validity	38
3.2 Parameter Discriminant Validity	38
4.1 Karakteristik Responden	40
4.2 Orientasi Pasar	43
4.3 Inovasi	45
4.4 Orientasi Pembelajaran	46
4.5 Keunggulan Bersaing	47
4.6 Kinerja Perusahaan	48
4.7 Convergent Validity	50
4.8 Nilai Loading Factor Konstruk Orientasi Pasar	52
4.9 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Inovasi	53
4.10 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Orientasi Pembelajaran	53
4.11 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Keunggulan Bersaing	54
4.12 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen Kinerja Perusahaan	54
4.13 Nilai <i>Loading Factor</i> Sesudah Diestimasi Ulang	56
4.14 Nilai <i>Cross Loading</i>	58
4.15 Korelasi Antar Konstrak	59
4.16 Konstruk Reliabilitas Dan Validitas <i>Convergent Validity</i>	60
4.17 Nilai R^2	61
4.18 Hasil T-Statistik	62

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	28
4.1 Hasil Uji Outer Model	51
4.2 Hasil Uji Outer Model Setelah Diestimasi Ulang	55

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian	85
2. Data Deskriptif Responden	86
3. Rekapitulasi Data Penelitian	90
4. Hasil Uji Pengukuran	98
5. Hasil Uji Outer Model	100
6. Hasil Uji Inner Model	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, kondisi persaingan di sektor bisnis pada saat ini cukup ketat dan kompleks. Setiap perusahaan dituntut untuk selalu memahami apa yang sedang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen saat ini, serta perubahan yang ada agar mampu bersaing dengan pihak pesaing lainnya. Karena tidak mungkin di dunia ini tanpa ada persaingan, segala sesuatunya pasti ingin yang lebih baik dan unggul. Begitu pula dengan usaha kecil menengah banyak terdapat persaingan, maka UKM harus mampu bersaing. Berbagai jenis produk yang dihasilkan para pelaku bisnis UKM memiliki kualitas. Hal ini dikarenakan keinginan mereka untuk mampu bersaing di pasar. Sekalipun para pelaku bisnis tersebut bertaraf UKM tetapi mereka mempertimbangkan aspek mutu dan kualitas sebelum barang yang mereka hasilkan akan dipasarkan. Kondisi persaingan pasar yang kompetitif menjadi aspek yang tidak lepas dari perhatian, mereka harus saling bersaing untuk mampu menjadi yang diminati pasar, belum lagi harus bersaing dengan perusahaan besar. Agar mampu bertahan dipasaran UKM harus melakukan inovasi terkait produknya dengan memandang orientasi pasar, keunggulan bersaing dan orientasi pembelajaran yang berdampak pada kinerja perusahaan. Dengan menerapkan hal tersebut diharapkan UKM perak mampu bersaing dan memiliki produk yang unggul dibandingkan pesaingnya.

Dipilihnya usaha perak sebagai objek yang akan diteliti pada penelitian ini dikarenakan usaha perak merupakan sektor industri yang menjadi andalan untuk pasar lokal maupun ekspor. Kondisi pasar yang masih cukup besar merupakan peluang besar bagi produk perak di Kota Yogyakarta untuk mengembangkan penetrasi pasar baik untuk kebutuhan ekspor maupun dalam negeri. Di Yogyakarta, ada banyak industri seni kerajinan rakyat yang di kembangkan, antara lain batik, kulit, gerabah (Kasongan), dan salah satu yang populer adalah perak. Sentra industri seni kerajinan perak Yogyakarta, berada di wilayah

Kecamatan Kotagede, Kota Yogyakarta dan beberapa tempat ada yang masuk ke dalam wilayah Kabupaten Bantul. Dipilihnya Yogyakarta dikarenakan daerah ini merupakan sentra usaha perak di Indonesia, yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini adalah usaha perak yang berskala kecil, dengan alasan bahwa industri yang berada dalam skala kecil masih cukup terbatas dalam mengaplikasikan teknologi.

Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa inovasi adalah budaya organisasi yang mencerminkan sejauh mana perusahaan terbuka terhadap ide-ide baru, menerima dan merespon penemuan baru untuk mendorong ide-ide yang menantang, berani mengambil risiko, dan bersikap proaktif. Maka inovasi dianggap sebagai kebutuhan bagi perusahaan untuk menerapkan persaingan pasar yang cepat sebagai akibat dari dampak globalisasi dan kemajuan teknologi (Tajeddini, 2010). Perkembangan inovasi yang berhasil akan menjadi strategi yang tepat untuk mempertahankan kedudukan produk di pasar, karena sebagian besar dari produk pesaing akan tampil statis dari tahun ke tahun. Suatu produk dapat mampu bersaing jika produk yang ditawarkan memiliki keunggulan dibandingkan produk yang lainnya. Untuk mendapatkan produk yang unggul dan berbeda diantara pesaing salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan inovasi produk. Inovasi produk dapat gagal hanya karena alasannya yang tidak menawarkan desain yang unik atau salah memperkirakan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Inovasi produk seharusnya mampu memberikan nilai tambah dibanding produk sejenis (keunggulan produk) sehingga dapat menjadikan perusahaan tersebut memiliki keunggulan dibanding pesaingnya.

Porter (1990) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kunci utama dari kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi tersebut harus dirancang untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat

mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Para konsumen umumnya lebih memilih membeli suatu produk yang mempunyai nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan tetap dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh produsen. Pembelian produk akan terjadi jika konsumen menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Suatu perusahaan mampu bersaing dipasaran jika perusahaan memiliki orientasi pasar yang tepat. Suatu perusahaan harus memperhatikan faktor orientasi pasar ketika ingin melakukan inovasi produk. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengetahui tentang perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya, orientasi pasar adalah proses menciptakan nilai unggul dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Zainul et al., (2016) Orientasi pasar tidak hanya membantu meningkatkan daya saing tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada umumnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan akan lebih kuat apabila didukung dengan pembelajaran organisasi. Penilaian terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan operasi perusahaan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang telah dirancang oleh perusahaan dan organisasi. Keberhasilan tujuan suatu organisasi atau perusahaan bisa dilihat dari berhasil atau tidaknya kinerja operasi yang di jalankan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Pembelajaran organisasi juga dapat dianggap sebagai aspek kunci dari organisasi kinerja (Alipour et al., 2011). Orientasi pembelajaran merupakan suatu proses dimana organisasi atau perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan. Pembelajaran organisasi adalah berbagi pengetahuan dalam perusahaan, meningkatkan keterampilan, dan pengalaman kepada manajer perusahaan (Ipe, 2003). Berbagi pengetahuan dan pengalaman secara teratur adalah cara diskusi secara internal (Calatone et al., 2002). Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang telah

dibahas mengenai pengertian orientasi pembelajaran maka dapat diambil kesimpulan bahwa orientasi pembelajaran adalah proses dimana setiap individu mendapatkan sesuatu pengetahuan yang baru.

Dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan Pada UKM Perak di Yogyakarta”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap inovasi?
2. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran?
3. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
4. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
6. Apakah orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
7. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
8. Apakah inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran.
3. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.
4. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
5. Untuk mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan.
6. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.
7. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.
8. Untuk mengetahui pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Akademik
Sebagai bahan penerapan pembelajaran terkait orientasi pasar, inovasi, orientasi pembelajaran, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing.
2. Praktisi
Sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan agar mampu bersaing di pasar dengan memandang faktor orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi, dan keunggulan bersaing.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Setiawan (2012) dengan judul “pengaruh orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing usaha songket skala kecil di kota Palembang” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi produk memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi pasar secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif, orientasi teknologi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif. inovasi produk memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Penelitian Moghli et al., (2012) dengan judul “*impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in jordan*” dengan hasil penelitian dampak inovasi pada masing-masing dimensi keunggulan kompetitif diuji melalui paket statistik untuk ilmu sosial (SPSS). Analisis reliabilitas, statistik deskriptif, dan analisis regresi yang dilakukan. Hasilnya menggambarkan bahwa inovasi memiliki dampak positif langsung terhadap keunggulan kompetitif melalui dimensinya (waktu, kualitas, biaya, dan fleksibilitas) dan bahwa bank harus mendukung inovasi dalam semua aspek bisnis dan operasi.

Penelitian Samsir et al., (2017) dengan judul “*the effect of product innovation as mediation in relationship between knowledge management to competitive advantage (case study in SME of typical food products of riau, Indonesia)*” dengan hasil penelitian Inovasi produk memediasi pengaruh manajemen pengetahuan dari keunggulan kompetitif. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi manajemen pengetahuan akan menyebabkan semakin tingginya keunggulan kompetitif, apabila inovasi produk juga termediasi dengan lebih baik. Keaslian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: studi yang telah dilakukan

sebelumnya pada manajemen pengetahuan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi keunggulan kompetitif kebanyakan dilakukan pada sampel yang lebih kecil, yaitu di satu unit kerja atau departemen. Meskipun variabelnya sama, penelitian ini dilakukan pada unit sampel yang berbeda. Selain itu, penggunaan efek mediasi dari inovasi produk juga merupakan pelengkap dari penelitian sebelumnya.

Penelitian Zainul et al., (2016) dengan judul “*The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance. (A Study at SME Sasirangan in South Kalimantan)*” dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan pada pembelajaran organisasi, inovasi, kinerja perusahaan, dan orientasi pasar memiliki pengaruh yang tidak signifikan namun langsung pada keunggulan kompetitif. Batasan penelitian ini yaitu pada pemilik UKM Sasirangan menjelaskan laporan keuangan perusahaan bahwa data keuangan hanya dapat diperoleh melalui jawaban langsung pada kuesioner yang disediakan. Keterbatasan lainnya adalah sebagian besar pemilik UKM di tingkat pendidikan Sasirangan sedang, dan bisnis lama cenderung didominasi oleh pemilik yang relatif baru menghasilkan bias dalam memberikan jawaban atau pernyataan, sehingga pendekatan dalam penelitian ini kurang luas.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Orientasi Pasar

Kotler dan Armstrong (2012) menyatakan meskipun suatu perusahaan adalah *market leader, challenger, atau follower*, perusahaan harus mengawasi pesaingnya secara dekat dan menemukan strategi pemasaran kompetitif yang paling efektif. Perusahaan juga harus secara terus-menerus mengadaptasikan strategi untuk lingkungan kompetitif yang cepat berubah. Perusahaan yang berorientasi pasar atau *market-centered company* merupakan suatu perusahaan yang memberikan perhatian seimbang baik untuk konsumen dan pesaing dalam mendesain strategi pemasarannya. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan

orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk menciptakan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Sedangkan Uncles (2000) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut.

Menurut Narver dan Slater (1990) mengatakan bahwa untuk mewujudkan *superior performance* bagi perusahaan, Suatu orientasi pasar harus dapat berperan sebagai budaya organisasi yang paling efektif sehingga dapat mewujudkan perilaku-perilaku yang mendapatkan hasil terbaik. Selain itu Han et al (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh yang baik tetapi tidak relevan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan dalam penelitian Baker dan Sinkula (1999) menyatakan bahwa orientasi pasar secara relevan sangat berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Menurut Lukas dan Ferrell (2005) menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan suatu proses dari menghasilkan dan memberikan informasi untuk tujuan menciptakan *superior value* bagi konsumen.

Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang dapat membawa perubahan pada meningkatnya kinerja pemasaran. Menurut Narver dan Slater (1990) Orientasi pasar merupakan budaya bisnis yang dapat menciptakan perilaku setiap karyawan sehingga mendukung upaya penciptaan nilai superior bagi para pelanggan. Sedangkan dalam penelitian Jaworski dan Kohli (1993), Menjelaskan bahwa orientasi pasar dirancang dalam bentuk derajat untuk menentukan tinggi rendahnya tingkatan suatu orientasi pasar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor organisasi.

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling tepat dalam menciptakan perilaku untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Orientasi pasar sebagai konstruk berdimensi tunggal atau (*one-dimension*) terdiri dari 3 komponen perilaku yaitu:

1. Orientasi Pelanggan

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi. Ferdinand (2002) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Orientation*) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya melalui kebijakanurna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan. Orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Orientasi pelanggan adalah merupakan dimensi dari orientasi pasar yang paling utama.

Orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap pembeli sasaran, sehingga nilai yang lebih baik dapat diberikan secara terus menerus. Pemahaman yang menyeluruh seperti ini menjadikan penjual dapat memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada masa saat ini maupun pada masa yang akan datang, apa yang diinginkan mereka saat ini dan pada saat mendatang, serta apa yang dirasakan mereka pada saat ini maupun apa yang mungkin mereka rasakan disaat yang akan datang.

Narver dan Slater (2005) mengemukakan bahwa kesulitan yang akan dihadapi oleh perusahaan yang hanya memusatkan perhatiannya pada pelanggan yang ada, yaitu selain kecenderungan bersikap reaktif dan hanya mempunyai fokus jangka pendek, namun juga apa yang disebut "*tyranny of the served market*" yang mencerminkan kecenderungan para manajer untuk memandang dunia menurut kacamata pelanggan semata. Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap kekuatan dan kelemahan pada saat ini serta kapabilitas dan strategi jangka panjang terhadap pesaing-pesaing yang ada maupun pesaing-pesaing potensial.

Mavondo et al., (2005) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa untuk meningkatkan orientasi pelanggan dengan cara meningkatkan indikator dari orientasi pelanggan. Indikator orientasi pelanggan yaitu:

- a. Komitmen dari semua pengelola terhadap usaha untuk memuaskan pelanggan.
- b. Mungumpulkan informasi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk dapat dipenuhi perusahaan.
- c. Berusaha menentukan cara memuaskan pelanggan.
- d. Berusaha untuk mengetahui keluhan pelanggan dan mencari penyebabnya serta berusaha untuk memperbaiki apa yang menjadi keluhan pelanggan.
- e. Berusaha selalu memberikan perhatian khusus kepada setiap pelanggan.

2. Orientasi Pesaing

Orientasi pesaing dalam sebuah perusahaan menurut Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pesaing pada perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman ini termasuk apakah pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelanggan yang ada. Selain itu orientasi pesaing merupakan pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial.

Untuk beberapa perusahaan yang melihat pada pesaing akan selalu memantau produk yang dihasilkan oleh pesaingnya, dengan tujuan untuk lebih berinovasi dan memperbaiki kualitas pada produk sebelumnya (Narver dan Slater, 1990). Menurut Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi bagaimana membagikan merespon tindakan pesaing, bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak di dalam mendiskusikan strategi pesaing. Untuk meningkatkan orientasi pesaing harus diketahui dulu indikator dan berusaha untuk

meningkatkannya. Indikator orientasi pesaing dijelaskan oleh (Kirca et al., 2005) yaitu:

- a. Mengadakan diskusi tentang informasi pesaing yang diikuti oleh semua yang terkait dengan pengelolaan usaha.
- b. Berusaha mencari informasi keunggulan pesaing dan berusaha untuk menerapkan yang terbaik yang sudah dilakukan pesaing.
- c. Mendiskusikan strategi pesaing sehingga dapat dibandingkan dengan strategi perusahaan.
- d. Merespon tindakan pesaing sehingga dapat menentukan hal-hal yang harus dilakukan.
- e. Mengungguli pesaing dalam segala hal seperti produk, proses dan pelayanan.

3. Koordinasi Interfungsional

Koordinasi antar fungsi mencakup pemanfaatan sumber daya perusahaan secara terkoordinasi dalam rangka menciptakan nilai superior bagi para pelanggan sasaran. Koordinasi didasarkan pada pelanggan serta pesaing dan terdiri dari usaha bisnis yang terkoordinasi. Narver dan Slater (1990) berpendapat bahwa adanya rasa kepedulian dan sikap yang sigap terhadap setiap divisi mengenai semua hal kebutuhan yang berkaitan dengan divisi lain merupakan syarat agar koordinasi antar divisi dapat berjalan dengan lancar.

Menurut pendapat Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa koordinasi interfungsional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interungsional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfungsional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Koordinasi antar fungsi yang efektif

diharapkan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Untuk itu diperlukan dukungan yang efektif dan kepemimpinan yang handal dalam mengkoordinasikan antar fungsi, dukungan dan partisipasi antar bidang fungsional dan sikap interdependensi (ketergantungan) antar fungsi. Hal ini diarahkan agar masing-masing bidang fungsional mampu mengenali kelebihan-kelebihannya dan dapat bekerjasama dengan bidang lainnya secara efektif.

Menurut Narver dan Slater (1990) Variabel koordinasi interfungsional diukur dengan 5 indikator yang terdiri dari:

1. Seluruh bidang/bagian berpartisipasi aktif dalam merumuskan strategi perwakilan.
2. Setiap bidang/bagian responsif terhadap kebutuhan bidang/bagian lainnya.
3. Informasi strategis didistribusikan ke seluruh bidang/bagian secara sistematis.
4. Pertemuan antar bidang/bagian sesuai kebutuhan.
5. Target sasaran strategis didistribusikan ke setiap bidang/bagian secara jelas.

2.2.2 Inovasi Produk

Selain orientasi pasar dan orientasi pembelajaran, inovasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. (Hurley dan Hult, 1998) mengatakan bahwa inovasi atau produk inovasi akan menjadi salah satu keunggulan kompetitif terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk merupakan sesuatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang dapat membawa produk tersebut selangkah lebih maju dibandingkan dengan produk pesaing. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide-ide baru untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Inovasi merupakan suatu bentuk cara kerja perusahaan untuk sebuah proses penyesuaian dengan lingkungan yang dinamis. Maka dari itu produsen dituntut untuk dapat menciptakan ide-ide baru, kreasi-kreasi baru dengan menciptakan produk yang inovatif serta dapat meningkatkan pelayanannya sehingga kepuasan pelanggan akan terpenuhi (Hurley dan Hult, 1998). Lebih lanjut lagi Stata (1989),

mengungkapkan bahwa inovasi saling berhubungan erat dengan teknologi yang berguna untuk membuka pengetahuan perusahaan terhadap produk-produk baru yang sedang diminati oleh konsumen luas dan juga dapat meningkatkan semua desain yang sudah dimiliki perusahaan terhadap produknya. Menurut Thompson (dalam Hurley dan Hult, 1998) memberikan definisi bahwa inovasi secara klasik yaitu merupakan konsep yang luas antara lain adalah implementasi dari ide-ide baru, produk ataupun proses.

Han et al., (1998) menyatakan bahwa inovasi dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan selama inovasi tersebut tetap positif dan membawa perubahan yang signifikan. Selain hal tersebut inovasi juga dapat berperan sebagai media penghubung yang menguatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Menurut Gatignon dan Xuereb (1997) menjelaskan adanya tiga karakteristik inovasi yaitu keunggulan produk, biaya produk dan kredibilitas produk. Sedangkan Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk dapat menciptakan ide-ide baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta dapat meningkatkan pelayanan yang memuaskan untuk semua pelanggan.

Menurut penjelasan dari beberapa ahli diatas dapat di simpulkan bahwa inovasi produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan melalui produk inovatif yang mereka ciptakan untuk memuaskan pelanggan. Karena, kunci dari keberhasilan produk adalah produk tersebut mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara terus menerus.

2.2.2.1 Indikator Inovasi Produk

Menurut Lukas dan Ferrell (2000) menjelaskan adanya beberapa indikator dari inovasi produk, yaitu:

1. Perluasan lini (*line extensions*) yaitu produk yang dihasilkan perusahaan tidaklah benar-benar baru tetapi relatif baru untuk sebuah pasar.
2. Produk baru (*me too product*) yaitu produk baru bagi perusahaan tetapi tidak baru bagi pasar.
3. Produk benar-benar baru (*new to the world product*) adalah produk yang termasuk baru baik bagi perusahaan maupun pasar.

Selanjutnya Hurley dan Hult (1998) mengajukan dua konsep inovasi yaitu :

1. Keinovativan

Keinovativan adalah fikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai sebuah aspek kultur perusahaan. Keinovativan dapat juga diterjemahkan sebagai kultur suatu perusahaan. Keinovativan ini dapat dilihat dari bagaimana sikap suatu perusahaan terhadap adanya suatu inovasi.

2. Kapasitas untuk berinovasi.

Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil.

2.2.3 Orientasi Pembelajaran

Menurut Garvin (1993), mengatakan bahwa *organizational learning* atau orientasi pembelajaran merupakan sebuah proses dimana perusahaan akan belajar untuk mempunyai keahlian dan ketrampilan dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk dapat mencerminkan hasil belajar dari perusahaan. Selain itu Stata (1989) mendefinisikan bahwa orientasi pembelajaran merupakan proses dimana individu-individu akan mendapatkan wawasan serta pengetahuan yang baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka.

Senge (1990) berpendapat bahwa komitmen terhadap pembelajaran saling berkaitan dengan pembahasan mengenai prinsip-prinsip pembelajaran (contohnya: apakah nilai yang diberikan terhadap aktivitas pembelajaran dapat dipandang sebagai suatu bukti yang nyata), selain itu Tobin (1993) mengatakan bahwa berfikir itu sesuai dengan fakta (seperti contoh: apakah kemampuan untuk berfikir dan berpendapat merupakan bukti yang dapat digunakan oleh organisasi, selain itu Galer dan van der Heijden (1992) mendefinisikan bahwa budaya yang sejalan dengan proses pembelajaran merupakan suatu hal yang penting bagi kemampuan untuk mengembangkan pemahaman terhadap lingkungan dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian Setiawan (2003) mengembangkan program pelatihan (training) untuk membangun orientasi pembelajaran yang baik pada karyawan terbagi atas 4 teknik yaitu:

1. *Modeling*, dimana program training harus dapat memposisikan organisasi atau seorang figur tokoh dalam organisasi, sebagai sebuah model percontohan bagi karyawan, dimana hal tersebut berfungsi memberikan petunjuk atau pedoman yang efektif dalam menghadapi sebuah permasalahan.
2. *Role Playing*, dimana program training mengharuskan seorang karyawan untuk mempraktekkan dan terus melatih kemampuannya, agar lebih memahami berbagai perilaku dalam organisasi, melalui pendekatan dan teknik yang berbeda.
3. *Social Reinforcement*, dimana program training organisasi mengajarkan kepada karyawan, bahwa karyawan harus dapat memahami, serta menciptakan hubungan baik dalam bentuk saling menghargai dan memberikan umpan balik yang positif terhadap pihak lain.
4. *Transfer of Training*, dimana karyawan membutuhkan suatu kepastian bahwa, program training yang diberikan organisasi dapat membuat karyawan lebih efektif dalam pekerjaannya.

Menurut Narver dan Slater (1995) pembelajaran organisasi dapat di bagi menjadi dua yaitu:

1. *Adaptive Learning* adalah bentuk paling dasar dari pembelajaran organisasi yang timbul dalam suatu kumpulan dari pengakuan dan tidak mengakui pembatas (batas pembelajaran) yang mencerminkan orang tentang lingkungan dan diri sendiri.
2. *Generative* adalah yang timbul ketika organisasi mempunyai kemampuan untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang telah lama dipegang tentang misi konsumen, kemampuan atas strategi.

Pembelajaran organisasi mempunyai empat tahapan proses antara lain :

1. Penyerapan informasi (*information Ecquisition*) adalah proses informasi mana yang berlaku.
2. Distribusi adalah proses informasi mana yang dibagi
3. Implentasi adalah proses informasi mana yang diberikan makna dan transformasi kedalam pengetahuan
4. Memori adalah proses informasi atau pengetahuan mana yang disimpan untuk penggunaan lebih lanjut.

2.2.4 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan alat ukur tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam membuat produk yang dilihat selama waktu yang telah ditentukan sebelumnya untuk bahan evaluasi nantinya. Selanjutnya hasil dari evaluasi tersebut digunakan sebagai alat ukur penilaian dari setiap kegiatan yang telah dirancang dan selanjutnya dikerjakan untuk dapat menilai apakah strategi yang dibuat telah tepat atau malah butuh perbaikan lagi.

Menurut Hafeez et al., (2011) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses keseluruhan aktivitas pemasaran suatu perusahaan atau organisasi. Sebagai tambahan, kinerja perusahaan juga dapat dilihat sebagai konsep yang digunakan untuk mengukur

sejauh mana kinerja pasar yang telah dicapai dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Prawirosentono (1999) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

a. Efektifitas dan Efisiensi

Jika suatu tujuan tertentu yang akan di rencanakan akhirnya dapat tercapai, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat yang tidak dicari dalam suatu kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan, walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusi yang ada. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam suatu organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian dalam suatu pekerjaan dengan organisasi dimana dia bekerja.

Menurut pendapat Pelham dan Wilson (1996) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan sebagai suksesnya suatu produk baru dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui porsi pasar dan pertumbuhan penjualan. Para peneliti menyarankan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan tenaga kerja dan pertumbuhan pangsa pasar sebagai pengukuran kinerja yang paling penting (Hadjimanolis 2000). Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur untuk setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil tersebut dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah dirancang dan dilaksanakan untuk dapat

mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya sudah tepat atau malah sebaliknya.

Birley dan Westhead (1990) mengungkapkan bahwa suatu perusahaan bisa mendapatkan tambahan informasi yang penting melalui penilaian kinerja dengan cara membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar, dengan adanya pengukuran seperti itu maka dapat memberikan informasi apakah perusahaan tersebut dapat diterima produknya oleh kecenderungan minat pasar atau malah menyimpang dibandingkan perusahaan lain secara umum. Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang dapat ditentukan setiap jangka waktu yang telah ditetapkan.

2.2.5 Keunggulan Bersaing

Salah satu faktor penentu dari kesuksesan suatu produk baru hingga mencapai suatu produk yang memiliki inovasi harus memiliki keunggulan dibandingkan dengan produk lainnya yaitu merupakan definisi dari keunggulan bersaing suatu produk (Song dan Parry 1997). Menurut pendapat Porter (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi *benefit* dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk bersaing lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang berjalan terus menerus, sehingga perusahaan dapat memenangkan kedudukannya dipasar lama maupun pasar baru.

Menurut Pitts dan Lei (2003) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut pendapat Styagraha (1994) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memberi nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi para pelanggan. Sedangkan menurut hasil penelitian Droge et al (1995) menunjukkan bahwa suatu perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan.

Porter (1993) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan strategi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan yang melakukan kerjasama untuk kompetisi yang dapat membawakan hasil dalam market place. Sedangkan Menurut Porter (1993) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah pusat dari kinerja pemasaran untuk menghadapi pesaing. Keunggulan bersaing sendiri diartikan sebagai strategi yang menguntungkan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih tepat dalam pasarnya.

Dimensi keunggulan bersaing dibagi menjadi waktu, kualitas, biaya, dan fleksibilitas. Menurut zainul et al., (2016) waktu dalam dimensi keunggulan bersaing mencakup waktu pengiriman. Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif ketika perusahaan mencoba untuk mengurangi periode waktu antara menerima dan menyetujui pesanan pelanggan dan ketentuan produk atau layanan kepada pelanggan. Ini juga merupakan ukuran kepatuhan perusahaan mengenai jadwal pengiriman yang disepakati dengan pelanggan. Kecepatan pengembangan produk juga mengacu ke faktor waktu, yaitu periode waktu antara generasi ide produk hingga tercapainya desain akhir atau produksi (Evans, 1993).

Kualitas dapat dicapai dengan menambahkan unit atribut pada produk untuk meningkatkan daya tarik kompetitif mereka sehingga bermanfaat bagi pelanggan di tahap terakhir (Best, 1997: dikutip oleh Al-Rousan dan Qawasmeh, 2009). Selain itu kualitas bisa dicapai melalui beberapa dimensi seperti kualitas desain yang berarti beradaptasi desain produk untuk fungsinya (Adam dan Ebert, 1996), dan kualitas kesesuaian yang kependekan dari kapabilitas organisasi untuk mengubah input menjadi output yang bisa disesuaikan (Hill, 1993) atau output sesuai dengan karakteristik desain khusus, dan fokus pada kualitas akan tercermin dalam keunggulan kompetitif dan profitabilitas organisasi.

Biaya dapat langsung atau tidak langsung, tetap atau variabel, dan jangka pendek atau jangka panjang. Pada umumnya, sebagian besar organisasi memilih untuk memotong biaya total dengan mengupas biaya tetap dan menerapkan

control terus menerus pada bahan baku, mengurangi tingkat kompensasi karyawan dan dengan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Forster (2006), mendefinisikan fleksibilitas sebagai kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan. Fleksibilitas dapat dilihat sebagai kemampuan proses untuk beralih dari satu produk ke produk lainnya atau dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya dengan biaya atau dampak terkecil. Fleksibilitas juga mencakup fleksibilitas produk di tempat pertama yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk melacak perubahan dalam kebutuhan konsumen, selera dan harapan konsumen untuk melakukan perubahan pada desain produk. Fleksibilitas kedua harus dilakukan dengan volume yang mewakili kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan permintaan konsumen.

2.2.5.1 Elemen-Elemen Pembentuk Keunggulan Bersaing

Berikut ini yang merupakan elemen dari pembentukan keunggulan bersaing untuk tiap-tiap usaha atau bisnis adalah sebagai berikut:

1. Potensi Keunggulan Bersaing

Potensi keunggulan bersaing ini terdiri dari tiga kajian yaitu : keahlian yang dimiliki, sumberdaya yang dimiliki, dan sistem pengendaliannya. Keahlian menjadi suatu keunggulan dalam sebuah bisnis.

2. Posisi Keunggulan Bersaing

Untuk singkatnya posisi keunggulan ini yang paling mudah dinilai dari sisi konsumen. Jika pelanggan mengeluarkan uang sesuai dengan harga yang dibayarkan maka pastikan kualitas barang sesuai dengan produk yang diperoleh.

3. Kinerja Yang Dihasilkan Atau *Performance Outcomes*

Bagian ini pada intinya adalah perolehan yang di dapat dari sebuah bisnis jika memiliki sebuah keunggulan bersaing, kesetiaan pelanggan, kepuasan pelanggan, *market share* bertambah besar, tentunya akan diiring dengan keuntungan yang bertambah untuk perusahaan.

2.2.5.2 Strategi Dalam Keunggulan Bersaing

Menurut David Craven (2009) menjelaskan bahwa terdapat beberapa strategi yang sering dianggap populer dan cukup memadai dalam menciptakan keunggulan bersaing yaitu:

1. *Differentiation*: berkinerja tinggi, kualitas, prestise, memiliki keistimewahan yang unik, pelayanan termasuk layanan purna jual baik, dan terandalkan.
2. *Overall cost leadership*: market share tinggi, unggul dalam akses raw materials, kelengkapan pabrikasi yang bagus, tidak selalu berasosiasi dengan harga yang rendah.
3. *Focus strategi*: memiliki target market yang khusus, product line terbatas.
4. *Pre emptive move*: saluran distribusi intensive, promosi tinggi.
5. *Sinergi competitive advantage*: sistem distribusi, brand name, pengukuran biaya dan investasi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Inovasi

Orientasi pasar sangat bergantung pada kemauan organisasi untuk berinovasi. Menurut pendapat Baker dan Sinkula (2009) mengatakan bahwa orientasi pasar dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan yang berbeda dari organisasi dan kemampuan untuk menciptakan inovasi untuk merespon ke lingkungan eksternal dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka peran orientasi pasar berpengaruh sangat penting untuk keberhasilan dalam berinovasi. Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian empiris yang dilakukan oleh Panayides (2006), Li et al., (2008), Baker dan Sinkula (2009), Augusto dan Coelho (2009), Serta Rahaba (2012), yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan inovasi.

Sesuai dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap inovasi. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara orientasi pasar terhadap inovasi, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H1 : terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi.

2.3.2 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Orientasi Pembelajaran

Menurut Raju et al., (2011) menyatakan fakta tidak dapat dipungkiri bahwa pasar memiliki struktur yang sangat dinamis dan sulit untuk diprediksi, selain itu juga menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi dan menentukan setiap perubahan yang terjadi serta perubahan yang terus menerus sehingga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Untuk dapat melakukan perbaikan terus menerus, maka pengetahuan seorang manajerial sangat dibutuhkan. Orientasi pembelajaran merupakan filosofi yang dianut oleh perusahaan yang menekankan pembelajaran dalam organisasi. Orientasi pembelajaran akan berkembang baik di dalam suatu organisasi yang melakukan pembelajaran.

Perusahaan yang berorientasi pembelajaran memiliki seperangkat nilai yang mempengaruhi keinginannya untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997). Ada tiga nilai penting yang membentuk orientasi pembelajaran, yaitu komitmen untuk pembelajaran, terbuka terhadap pemikiran baru dan kebersamaan visi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen untuk pembelajaran nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak. Komitmen terwujud apabila ada dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi termasuk pihak manajemen.
2. Terbuka terhadap pemikiran baru. Organisasi yang berorientasi pembelajaran terbuka untuk mendapatkan pengetahuan baru, selalu mempertanyakan apa yang dipelajari dan diketahui serta mau belajar dari pengalaman masa lalu.

3. Visi bersama. Berbeda dengan komitmen terhadap pemikiran baru yang mempengaruhi pada intensitas belajar, visi bersama memiliki peran penting dalam belajar proaktif.

Sesuai dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H2 : terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran.

2.3.3 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi pasar (*market orientation*) merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Implementasi orientasi pasar akan membawa pengaruh untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Juan dan Zhou (2010) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki dampak yang positif pada keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan sehingga dapat digunakan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing adalah berdasarkan identifikasi kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan diharapkan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan melalui penciptaan produk baru atau pengembangan produk yang sudah ada untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan secara berkelanjutan dan dapat menjadi aset bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Sesuai dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Selain itu jurnal Setiawan (2012), yang menyatakan bahwa orientasi pasar terdapat pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam

hal pengetahuan pelanggan sehingga kelebihan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan di pasaran.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H3 : terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.

2.3.4 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Orientasi pasar tidak hanya membantu meningkatkan daya saing tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa penelitian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja termasuk penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini (2010), Juan dan Zhou (2010), Raju et al., (2011), Hafeez et al., (2011), Voola et al., (2012), Mohsein et al., (2012), dan Boso et al., (2013) yang menyatakan bahwa orientasi pasar secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan adalah kesediaan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Orientasi pesaing adalah kemauan perusahaan untuk memonitor strategi pesaing. Koordinasi antar fungsi adalah upaya perusahaan untuk mencari informasi tentang kondisi pasar industri.

Selain itu berdasarkan dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Dalam penelitian Baker dan Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H4 : terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

2.3.5 Inovasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan.

Menurut Alipour et al., (2011) menyatakan bahwa semakin inovatif suatu perusahaan dalam menghasilkan suatu produk baru, maka lebih banyak pengaruh positif pada pengembangan kinerja keuangan. Semakin pendek waktu siklus untuk menghasilkan produk baru, maka semakin besar penjualan, laba, dan laba atas ekuitas untuk perusahaan adalah (Gupta et al., 2006).

Munculnya inovasi atau produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga inovasi produk merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Selain itu berdasarkan dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H5 : terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

2.3.6 Orientasi Pembelajaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Lee et al., (2006) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Baker dan Sinkula (1999) menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran dan orientasi pasar secara sendiri-sendiri berpengaruh pada kinerja perusahaan serta secara sinergis berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat dilihat dari adanya pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan lainnya. Selain itu Baker dan Sinkula (1999) menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja perusahaan. Sehingga dalam penelitian Baker dan Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Farrel (2000), Day (1994), Dickson (1996) dan Stata (1992) dalam Baker dan Sinkula (1999).

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H6 : terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

2.3.7 Keunggulan Bersaing Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan.

Nelson (1991) menjelaskan ketika sebuah perusahaan hanya menghasilkan satu set produk dengan serangkaian proses, itu tidak akan menjamin keunggulan kompetitif jangka panjang. Keunggulan bersaing tercermin dalam kemampuan perusahaan untuk selalu berinovasi dan berusaha tetap unggul untuk memicu terciptanya kinerja perusahaan. Selain itu Juan dan Zhou (2010) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang diukur berdasarkan volume penjualan, tingkat laba, pangsa pasar, dan laba atas investasi. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Chapman et.al. (2003) menyatakan bahwa pada gilirannya, keunggulan kompetitif merupakan faktor penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu berdasarkan dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keunggulan bersaing telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Ferdinand (2000) kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan penelitian Day dan Wensley (1988) serta Ferdinand (2000) yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H7 : terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

2.3.8 Inovasi Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing.

Menurut Gatignon dan ve Xuereb (1997), dalam inovasi produk ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu keunggulan produk, keunikan dari produk, serta biaya produk. Inovasi produk dapat gagal karena berbagai alasan. Kesalahan dalam mengimplementasikan strategi sering terjadi, penyebab lainnya termasuk desain produk yang tidak inovatif, salah menilai persaingan, dan desain tinggi atau biaya produksi. Tidak adaptif juga dapat menyebabkan masalah karena laju pertumbuhan yang cepat dalam produk di pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Droge dan Vickrey (1994) mengemukakan bahwa suatu produk dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat bertahan di tengah persaingan untuk produk tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian, inovasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai inovasi adalah kekuatan dari sebuah kreativitas, inovasi teknik, perubahan desain, distribusi perubahan sistem, dan sistem administrasi pembayaran. Inovasi teknis adalah proses inovasi dalam produk perusahaan.

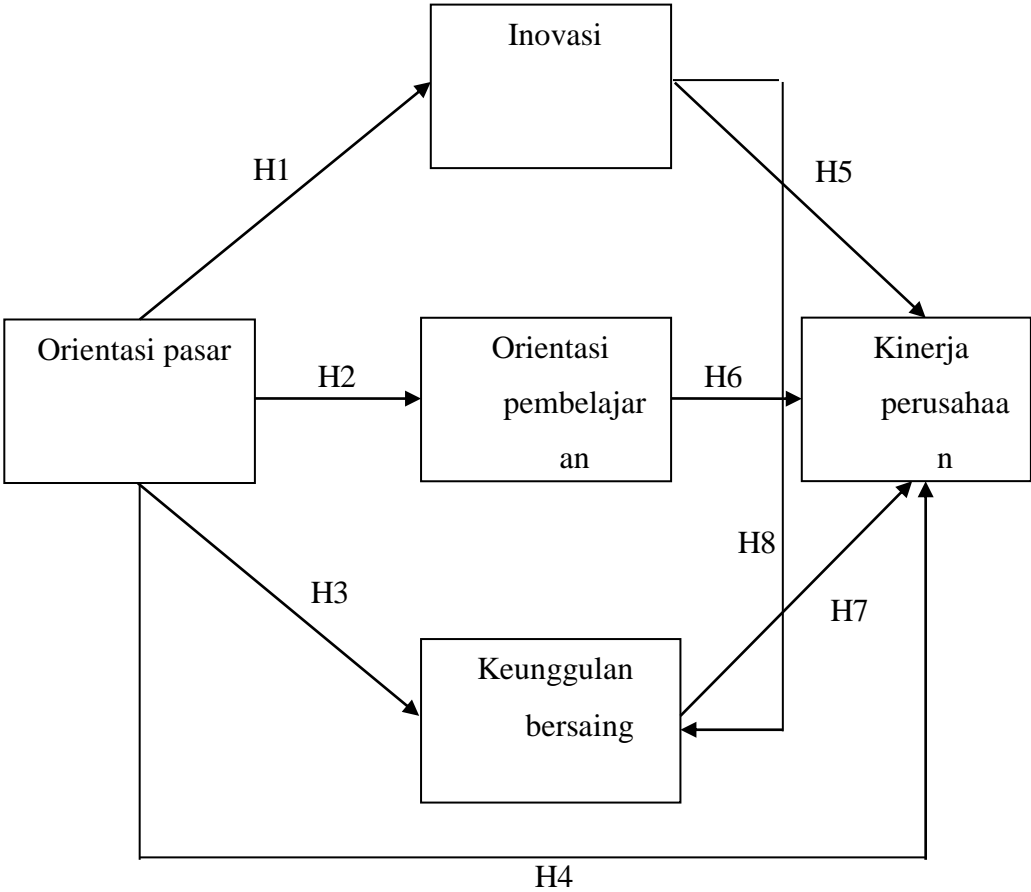
Selain itu berdasarkan dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa inovasi produk berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Colgate (1998), Homburg dan Pflesser (2000). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk yang dilakukan oleh usaha songket di Kota Palembang merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan pemikiran baru, produk baru yang inovatif bertujuan untuk menciptakan keunggulan bagi perusahaan di dalam persaingan.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H8 : terdapat pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing.

2.4 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UKM Pengrajin Perak di kota gede. Jl. Kemasan, Purbayan, Kotagede, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55172.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Adapun jumlah sampelnya adalah 96 pemilik atau manejer UKM Pengrajin Perak di Kotagede Yogyakarta.

3.3 Penentuan Jumlah Sampel

Dalam menentukan jumlah sampel menurut Djarwanto et al. (2000) parameter yang diukur adalah nilai proporsi. Sampel yang diperlukan dengan tingkat keyakinan menaksir yaitu 95 % dalam tabel distribusi normal yaitu 1.96 dan kesalahan menaksir yang dilakuan peneliti tidak lebih dari 10 % atau 0.1. sehingga diperoleh :

$$\text{Rumus } n = 0.25 \left(\frac{Z}{E} \right)^2$$

Diketahui n : Jumlah sampel

Z : Angka normal standart

E : Tingkat eror menaksir

$$\text{Total Sampel} = 0.25 \left(\frac{1.96}{0.1} \right)^2$$

$$= 96.04 \text{ dibulatkan menjadi } 96$$

Sehingga jumlah sampel minimum dalam penelitian ini sebesar 96 UKM Pengrajin Perak di Kotagede Yogyakarta.

3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang menjadi obyek penelitian atau apa yang menjadi pusat perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2010). Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen adalah orientasi pasar (X)
2. Variabel dependen adalah Kinerja Perusahaan (Y)
3. Variabel mediasi/intervening adalah sebagai berikut:
 - a. Inovasi (Z1)
 - b. Orientasi pembelajaran (Z2)
 - c. Keunggulan bersaing (Z3)

3.4.1.1 Variabel Orientasi Pasar

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar mengacu pada perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mengetahui tentang perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, dan untuk melakukan intervensi koordinasi untuk menghadapi perubahan di pasar. Selanjutnya, orientasi pasar adalah proses menciptakan nilai unggul dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk menciptakan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling tepat dalam menciptakan perilaku penting penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran. Orientasi pasar mempunyai tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional (Zainul et al., 2016) adalah sebagai berikut:

1. Orientasi pelanggan, indikatornya adalah:
 - Komitmen dari semua pengelola terhadap usaha untuk memuaskan pelanggan.

- Mengumpulkan informasi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk dapat dipenuhi perusahaan.
 - Berusaha menentukan cara memuaskan pelanggan.
 - Berusaha untuk mengetahui keluhan pelanggan dan mencari penyebabnya serta berusaha untuk memperbaiki apa yang menjadi keluhan pelanggan.
 - Berusaha selalu memberikan perhatian khusus kepada setiap pelanggan.
2. Orientasi pesaing, indikatornya adalah:
- Mengadakan diskusi tentang informasi pesaing yang diikuti oleh semua yang terkait dengan pengelolaan usaha.
 - Berusaha mencari informasi keunggulan pesaing dan berusaha untuk menerapkan yang terbaik yang sudah dilakukan pesaing.
 - Mendiskusikan strategi pesaing sehingga dapat dibandingkan dengan strategi perusahaan.
 - Merespon tindakan pesaing sehingga dapat menentukan hal-hal yang harus dilakukan.
 - Mengungguli pesaing dalam segala hal seperti produk, proses dan pelayanan.
3. Koordinasi interfunksional, indikatornya adalah:
- Seluruh bidang/bagian berpartisipasi aktif dalam merumuskan strategi Perwakilan.
 - Setiap bidang/bagian responsif terhadap kebutuhan bidang/bagian lainnya
 - Informasi strategis didistribusikan ke seluruh bidang/bagian secara sistematis
 - Pertemuan antar bidang/bagian sesuai kebutuhan
 - Target sasaran strategis didistribusikan ke setiap bidang/bagian secara jelas.

3.4.1.2 Variabel Inovasi Produk

Menurut Avanti Fontana (2011) mendefinisikan inovasi produk sebagai proses pengenalan produk baru atau sistem baru yang membawa kesuksesan ekonomi bagi suatu perusahaan dan kesuksesan sosial bagi konsumen serta komunitas atau lingkungan yang lebih luas. Inovasi produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan melalui produk inovatif yang mereka ciptakan untuk memuaskan pelanggan. Karena, kunci dari keberhasilan produk adalah produk tersebut mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara terus menerus.

Menurut Lukas dan Ferrell (2000) menjelaskan adanya beberapa indikator dari inovasi produk, yaitu:

1. Perluasan lini (*line extensions*) yaitu produk yang dihasilkan perusahaan tidaklah benar-benar baru tetapi relatif baru untuk sebuah pasar.
2. Produk baru (*me too product*) yaitu produk baru bagi perusahaan tetapi tidak baru bagi pasar.
3. Produk benar-benar baru (*new to the world product*) adalah produk yang termasuk baru baik bagi perusahaan maupun pasar.

3.4.1.3 Variabel Orientasi Pembelajaran

Menurut Garvin (1993), mengatakan bahwa *organizational learning* atau orientasi pembelajaran merupakan sebuah proses dimana perusahaan akan belajar untuk mempunyai keahlian dan ketrampilan dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk dapat mencerminkan hasil belajar dari perusahaan. Pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan *sense of control* dalam diri setiap karyawan secara objektif. Hal tersebut dapat dikembangkan melalui orientasi pembelajaran, dimana pada penelitian memberikan kontribusi paling dominan terhadap penerapan system pelatihan karyawan untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Kreativitas merupakan salah satu hal yang patut dipertimbangkan. Karena seringkali

kemampuan dan keahlian menjadi faktor penentu bagi perusahaan sebagai sumber kekuatan bersaing.

Dalam penelitian Setiawan (2003) mengembangkan program pelatihan (training) untuk membangun orientasi pembelajaran yang baik pada karyawan terbagi atas 4 tehnik yaitu:

1. Modeling
2. Role Playing
3. Social Reinforcement
4. Transfer of Training

3.4.1.4 Variabel Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1993) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan strategi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan yang melakukan kerjasama untuk kompetisi yang dapat membawakan hasil dalam market place. Porter (1996), keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan di atas laba yang dapat diraih juga oleh pesaing di pasar dalam penciptaan produk yang sama akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang dapat diukur melalui pertumbuhan pelanggan. Porter (1990) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah pusat dari kinerja pemasaran untuk menghadapi pesaing. Keunggulan bersaing sendiri diartikan sebagai strategi yang menguntungkan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih tepat dalam pasarnya. Adapun indikator dalam keunggulan bersaing (Zainul et al., 2016) adalah sebagai berikut:

1. Waktu
2. Kualitas
3. Biaya
4. Fleksibilitas

3.4.1.5 Variabel Kinerja Perusahaan

Menurut Hafeez et al., (2011) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses keseluruhan aktivitas pemasaran suatu perusahaan atau organisasi. Sebagai tambahan, kinerja perusahaan juga dapat dilihat sebagai konsep yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja pasar yang telah dicapai dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah sebagai berikut (Prawirosentono, 1999):

1. Efektifitas dan efisiensi
2. Otoritas (wewenang)
3. Disiplin

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis dan teknik pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini ada dua macam. Data itu adalah sebagai berikut:

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data-data asli yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan perlu diolah terlebih dahulu untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil responden melalui pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner dan wawancara. Data primer yang digunakan penulis meliputi dua hal yaitu:

- a. Metode Angket (kuesioner)

Menurut Suharsimi Arikunto (2006) Angket adalah suatu daftar isi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau dikerjakan oleh orang yang ingin diselidiki atau responden. Dalam penelitian ini metode angket digunakan untuk memperoleh informasi orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan dari UKM Pengrajin Perak di Kotagede Yogyakarta.

b. Wawancara

Menurut suhrsimi arikunto (2006) Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Metode wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari respon yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil (Sugiyono, 2004).

3.5.2 Data Sekunder

Data yang sudah tersedia pada perusahaan atau data yang sudah diolah pihak lain. Data sekunder juga dapat diperoleh dari studi kepustakaan yaitu mengumpulkan data dari berbagai sumber yang terdiri dari literatur-literatur dan buku-buku yang mendukung penelitian.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. Pada penelitian ini untuk menganalisis atau menguji pengaruh langsung kerjasama antar perusahaan, kerjasama dengan pemerintah dan kerjasama dengan lembaga penelitian terhadap inovasi dan untuk menganalisis atau menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan, pengaruh tidak langsung kerjasama antar perusahaan, kerjasama dengan pemerintah dan kerjasama dengan lembaga penelitian terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel intervening menggunakan alat analisis *smart-pls*.

SEM merupakan gabungan antar dua metode statistik, yaitu analisis faktor dan model persamaan simultan yang dikembangkan dalam ekonometri (Yamin dan Kurniawan 2009). Ada dua alasan yang mendasari digunakannya SEM:

1. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan dan arvariabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural atau hubungan antara konstrak dependen dan independen.
2. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstrak laten (*unobserved*) dan variabel manifest (indikator).

Ada dua pendekatan dalam SEM, yaitu SEM dengan dasar kovarians (*Covariance Based Sturctural Equation Modeling - CBSEM*) dan SEM dengan dasar varians (*Partial Least Square Path Modeling – PLS-PM*). Keduanya didasarkan pada asumsi peneliti, yaitu tujuan penggunaan model tersebut akan digunakan untuk pengujian teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. Sedangkan untuk penelitian ini akan digunakan PLS-PM, dimana asumsi dasar peneliti untuk tujuan prediksi (Yamin dan Kurniawan 2011). PLS-PM telah menjadi analisis populer karena didukung oleh praktisnya penggunaan software pendukung yang membantu pengolah data menggunakan bantuan program *Smart-PLS*.

3.6.2 Metode *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), PLS adalah salah satu metode alternatif SEM yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi nonparametrik, artinya bahwa data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu. PLS dapat juga dikatakan sebagai pendekatan untuk pemodelan struktural yang menunjukkan hubungan antara konstrak yang dihipotesiskan.

Pengujian dalam metode PLS meliputi dua tahap, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). *Outer model* (model pengukuran) menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, sedangkan *inner model* (model struktural) menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya (Yamin dan Kurniawan, 2009).

3.6.3 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran

Pengujian outer model mencakup uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai nilai korelasi variabel antara pengukuran dan nilai sebenarnya (Saleh dan Purnomo 2013). Validitas dalam penelitian kuantitatif memberikan pengertian bahwa definisi dari konsep dalam tahap konseptual dan operasional harus konsisten satu sama lain. Dengan kata lain pengukuran pada konsep dilakukan selama tahap operasi harus akurat dan mewakili konsep yang ditentukan dalam fase konseptual (Saleh dan Purnomo 2013). Suatu indikator dikatakan *valid* apabila indikator tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dari konstruk laten dengan tepat (Yamin dan Kurniawan 2009). Uji validitas pada metode PLS, meliputi:

a. *Convergent Validity*

Evaluasi *convergent validity* dimulai dengan melihat item *reliability* (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai *loading factor* $> 0,7$ dikatakan valid. Namun, menurut Hair *et al.* (1998), *rules of thumb* yang biasanya digunakan untuk pemeriksaan awal dari matriks faktor adalah $\pm 0,3$ dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk *loading factor* $\pm 0,4$ dianggap lebih baik, dan untuk *loading factor* $> 0,5$ secara umum dianggap signifikan. Secara ringkas, parameter yang digunakan pada penelitian ini untuk *convergent validity* dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Parameter *Convergent Validity*

Parameter	<i>Rules of Thumb</i>
<i>loading factor</i>	lebih dari 0,5
<i>communality</i>	lebih dari 0,5
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	lebih dari 0,5

b. Discriminant Validity

Evaluasi *discriminant validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran konstruk. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dari pada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya. Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil yang direkomendasikan adalah nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konstruk (Yamin dan Kurniawan 2011).

Tabel 3.2 Parameter *Discriminant Validity*

Parameter	<i>Rules of Thumb</i>
<i>cross loading</i>	lebih dari 0,7 dalam satu variabel
akar AVE dan korelasi antar konstruk	akar AVE > korelasi antar konstruk

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair *et al.* 1998). *Cronbach's alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran 2006), sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin dan Gopal, 1995). Nilai dari *Cronbach's alpha* maupun *composite reliability* untuk semua konstruk, yaitu di atas 0,7 (Yamin dan Kurniawan 2011).

3.6.4 Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik harus di atas 1,96 (Hair *et al.* 1998).

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil penyebaran kuisisioner secara langsung kepada pemilik UKM perak di Kota Gede Yogyakarta. Kuisisioner yang diisi secara lengkap sebanyak 96 buah.

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Umur UKM		
< 5 tahun	2	2,1%
5 – 10 tahun	21	21,9%
10 – 15 tahun	19	19,8%
>15 tahun	54	56,3%
Jumlah karyawan		
< 25 responden	91	94,8%
25 – 35 responden	3	3,1%
>45 responden	2	2,1%
Usia Responden		
21 tahun – 30 tahun	9	9,4%
31 tahun – 40 tahun	32	33,3%
41 tahun – 50 tahun	34	35,4%
>50 tahun	21	21,9%
Pendidikan Terakhir		
SMA	38	39,6%
D3	7	7,3%
S1	49	51,0%
S2	2	2,1%

Jumlah modal		
< Rp 50.000.000	50	52,1%
Rp 50.000.000 – Rp 100.000.000	30	31,3%
>Rp 100.000.000	16	16,7%
TOTAL	50	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa umur UKM mayoritas > 15 tahun sebanyak 54 UKM (56,3 %), 5 – 10 tahun sebanyak 21 UKM (21,9%), 10 – 15 tahun 19 UKM (19,8%), dan < 5 tahun sebanyak 2 UKM (2,1%). Responden berdasarkan jumlah karyawan < 25 orang sebanyak 91 UKM (94,8%), 25 – 35 orang sebanyak 3 UKM (3,1%) dan UKM yang memiliki karyawan > 45 orang sebanyak 2 UKM (2,1%). Kemudian responden berdasarkan usia responden mayoritas berusia 41 tahun – 50 tahun sebanyak 34 responden (35,4%), 31 tahun – 40 tahun sebanyak 32 responden (33,3%), > 50 tahun sebanyak 21 responden (21,9%) dan 21 tahun – 30 tahun sebanyak 9 responden (9,4%). Selanjutnya responden berdasarkan pendidikan terakhir, S1 sebanyak 49 responden (51,0%), pendidikan terakhir SMA sebanyak 38 responden (39,6%), pendidikan terakhir D3 sebanyak 7 responden (7,3%) dan S2 sebanyak 2 responden (2,1%). Terakhir responden berdasarkan jumlah modal usaha, yaitu < Rp 50.000.000 sebanyak 50 UKM (52,1%), Rp 50.000.000 – Rp 100.000.000 sebanyak 30 UKM (31,3%) dan > Rp 100.000.000 sebanyak 16 UKM (16,7%).

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 6

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0.83$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,83 = Amat Sangat Tidak Setuju

1,84 – 2,66 = Sangat Tidak Setuju

2,67 – 3,50 = Tidak Setuju

3,51 – 4,33 = Setuju

4,35 – 5,16 = Sangat Setuju

5,17 – 6,00 = Amat Sangat Setuju

4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Orientasi Pasar (OP), yang terdiri dari Orientasi Pelanggan (OPL), Orientasi Pesaing (OPS), Koordinasi Interfungsional (KI). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Orientasi Pasar

Kode	Item	Mean	Kriteria
OPL1	Perusahaan berkomitmen untuk memuaskan pelanggan.	5,35	Amat Sangat Setuju
OPL2	Perusahaan mengumpulkan informasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan agar dapat terpenuhi.	4,97	Sangat Setuju
OPL3	Perusahaan mengumpulkan informasi untuk memenuhi keinginan pelanggan agar dapat terpenuhi.	5,01	Sangat Setuju
OPL4	Perusahaan berusaha menentukan cara untuk memuaskan pelanggan.	5,03	Sangat Setuju
OPL5	Perusahaan berusaha mengetahui keluhan pelanggan	4,76	Sangat Setuju
OPL6	Perusahaan berusaha mencari penyebab keluhan pelanggan.	4,70	Sangat Setuju
OPL7	Perusahaan berusaha memperbaiki apa yang menjadi keluhan pelanggan.	4,96	Sangat Setuju
OPL8	Perusahaan memberikan perhatian khusus terhadap seluruh pelanggan.	4,84	Sangat Setuju
OPS1	Perusahaan mengadakan diskusi tentang informasi mengenai pesaing yang diikuti oleh semua pengelola usaha.	3,80	Setuju
OPS2	Perusahaan berusaha mencari informasi keunggulan pesaing dan berusaha untuk menerapkan yang terbaik	4,33	Setuju

OPS3	Perusahaan mendiskusikan strategi pesaing untuk dapat dibandingkan dengan strategi perusahaan.	4,01	Setuju
OPS4	Perusahaan merespon tindakan pesaing untuk dapat menentukan hal-hal yang harus dilakukan.	3,92	Setuju
OPS5	Perusahaan mengungguli pesaing dalam segala hal seperti produk, proses, dan pelayanan.	4,17	Setuju
KI1	Seluruh bidang dalam perusahaan berpartisipasi aktif dalam merumuskan strategi perusahaan	4,13	Setuju
KI2	Setiap bidang dalam perusahaan responsive terhadap kebutuhan bidang lainnya.	4,06	Setuju
KI3	Perusahaan membuat informasi strategis yang didistribusikan ke seluruh bidang secara jelas	4,23	Setuju
KI4	Perusahaan mengadakan pertemuan antar bidang sesuai kebutuhan.	4,16	Setuju
KI5	Perusahaan memiliki target sasaran strategis yang didistribusikan ke setiap bidang secara jelas.	4,43	Sangat Setuju
Rata-Rata Total		4,49	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden menilai variabel orientasi pasar memiliki nilai rata-rata sebesar 4,49 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode OPL1 sebesar 5,35 yaitu “Perusahaan berkomitmen untuk memuaskan pelanggan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode OPS1 sebesar 3,82 yaitu “Perusahaan mengadakan diskusi tentang informasi mengenai pesaing yang diikuti oleh semua pengelola usaha”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mayoritas amat sangat setuju dalam mementingkan kepuasan pelanggan. Perusahaan dituntut untuk dapat memuaskan pelanggan.

4.2.2 Variabel Mediasi

Variabel Mediasi pada penelitian ini adalah Inovasi (IN), Orientasi Pembelajaran (OPM) dan Keunggulan Bersaing (KB). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam Tabel 4.3, 4.4 dan 4.5.

a. Inovasi

Tabel 4.3 Inovasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
IN1	Perusahaan berusaha memperbaiki kemasan produk sehingga lebih inovatif.	4,09	Setuju
IN2	Perusahaan membuat ukuran produk,dengan keragaman ukuran yang berbeda-beda.	3,59	Setuju
IN3	Perusahaan membuat inovasi untuk mengubah maupun membangun proses produksi agar lebih efisien.	4,44	Sangat Setuju
IN4	Perusahaan membuat sistem saluran distribusi menjadi lebih sederhana	4,40	Sangat Setuju
IN5	Perusahaan membuat inovasi manajemen organisasi yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan kondisi lingkungan organisasi	4,00	Setuju
Rata-Rata Total		4,10	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden menilai variabel inovasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,10 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode IN3 sebesar 4,44 yaitu “Perusahaan membuat inovasi untuk mengubah maupun membangun proses produksi agar lebih efisien”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode IN2 sebesar 3,59 yaitu “Perusahaan membuat ukuran produk dengan keragaman ukuran yang berbeda-beda”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden atau pemilik usaha harus selalu melakukan inovasi. Inovasi yang dilakukan perusahaan diharapkan dapat memberikan efisiensi dalam mengubah dan membangun proses produksi.

b. Orientasi Pembelajaran

Tabel 4.4 Orientasi Pembelajaran

Kode	Item	Mean	Kriteria
OPM1	Perusahaan memberikan pelatihan dengan seorang tokoh figur dalam organisasi sebagai contoh untuk memberikan petunjuk yang efektif dalam menghadapi masalah.	3,89	Setuju
OPM2	Perusahaan mengharuskan karyawan untuk mempraktekkan pelatihan yang diterima, sehingga karyawan dapat berkinerja optimal	4,18	Setuju
OPM3	Perusahaan mengharuskan karyawan untuk terus melatih kemampuannya agar lebih memahami berbagai perilaku dalam organisasi.	4,36	Sangat Setuju
OPM4	Perusahaan mengajarkan kepada karyawan, untuk menciptakan hubungan yang baik dan saling menghargai terhadap pihak lain.	4,83	Sangat Setuju
OPM5	Karyawan membutuhkan suatu kepastian yang berkaitan dengan program training yang diberikan organisasi	4,22	Setuju
Rata-Rata Total		4,30	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden menilai variabel orientasi pembelajaran memiliki nilai rata-rata sebesar 4,30 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode OPM4 sebesar 4,83 yaitu “Perusahaan mengajarkan kepada karyawan, untuk menciptakan hubungan yang baik dan saling menghargai terhadap pihak lain”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode OPM1 sebesar 3,89 yaitu “Perusahaan memberikan pelatihan dengan seorang tokoh figur dalam organisasi sebagai contoh untuk memberikan petunjuk yang efektif dalam menghadapi masalah”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden setuju bahwa setiap karyawan harus selalu menerapkan sikap menghargai terhadap pihak lain, seperti pesaing ataupun rekan kerja perusahaan.

c. Keunggulan bersaing

Tabel 4.5 Keunggulan Bersaing

Kode	Item	Mean	Kriteria
KB1	Perusahaan mempertimbangkan faktor waktu pengiriman menjadi sumber keunggulan kompetitif	4,40	Sangat Setuju
KB2	Perusahaan memberikan kualitas terbaik untuk konsumen	5,09	Sangat Setuju
KB3	Perusahaan selalu memperhitungkan biaya yang digunakan.	4,72	Sangat Setuju
KB4	Perusahaan menyesuaikan kapasitas produksi terhadap perubahan lingkungan atau permintaan pasar.	4,46	Sangat Setuju
Rata-Rata Total		4,67	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel orientasi pembelajaran memiliki nilai rata-rata sebesar 4,67 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KB2 sebesar 5,09 yaitu “Perusahaan memberikan kualitas terbaik untuk konsumen”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KB1 sebesar 4,40 yaitu “Perusahaan mempertimbangkan faktor waktu pengiriman menjadi sumber keunggulan kompetitif”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden setuju bahwa produk yang ditawarkan kepada konsumen harus memiliki kualitas terbaik sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

4.2.3 Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Perusahaan (KP). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Kinerja Perusahaan

Kode	Item	Mean	Kriteria
KP1	Perusahaan melakukan efektifitas waktu dalam setiap produksi.	4,70	Sangat Setuju
KP2	Perusahaan melakukan efisiensi biaya dalam setiap produksi.	4,60	Sangat Setuju
KP3	Perusahaan memiliki otoritas (wewenang) yang harus dipatuhi seluruh anggota organisasi.	4,45	Sangat Setuju
KP4	Perusahaan melakukan efektifitas waktu dalam setiap produksi.	4,85	Sangat Setuju
Rata-Rata Total		4,65	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Kinerja Karyawan terhadap perusahaan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,65 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KP4 sebesar 4,84 yaitu “Perusahaan melakukan efektifitas waktu dalam setiap produksi”. Sedangkan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KP3 sebesar 4,45 yaitu “Perusahaan memiliki otoritas (wewenang) yang harus dipatuhi seluruh anggota organisasi”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sangat setuju untuk selalu melakukan efektifitas waktu dalam setiap produksi, hal tersebut dilakukan untuk dapat mempercepat proses produksi, mempercepat distribusi dan proses-proses lain yang dilakukan setelah produksi.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang akan dilakukan, yaitu:

4.3.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. *Indeks Convergent Validity* adalah diukur dengan faktor *AVE*, *composite reliability*, *R square*, *cronbachs alpha*. Hasil *indeks AVE*, *composite reliability*, *R square*, *cronbachs alpha* dapat dilihat pada tabel 4.7.

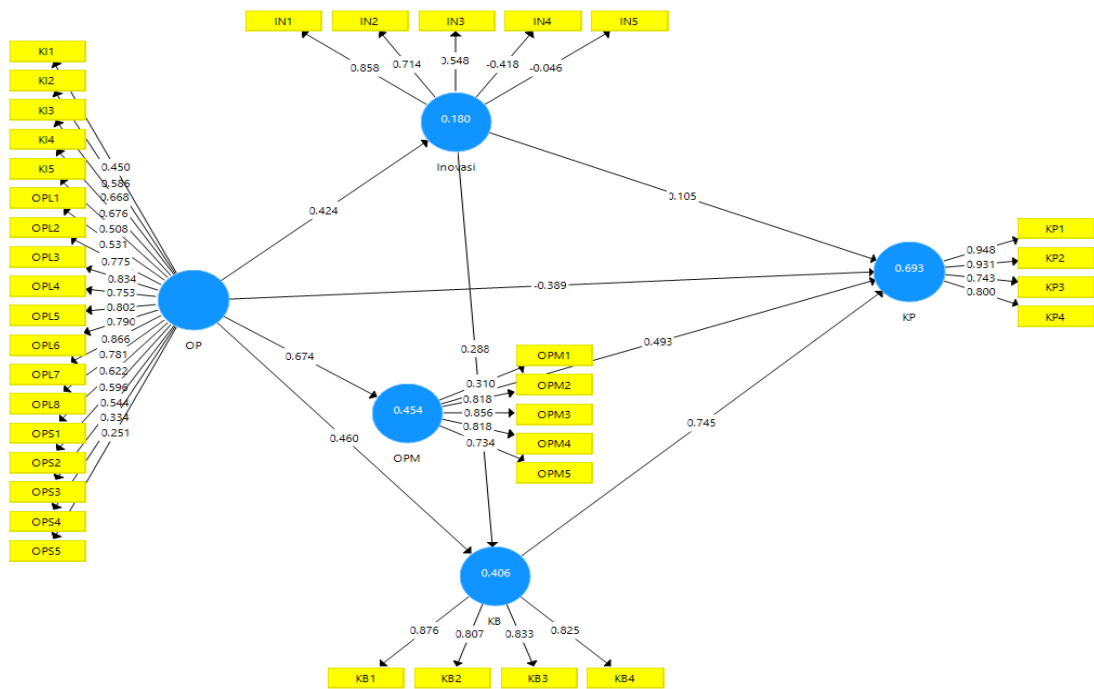
Tabel 4.7 Convergent Validity

	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
Inovasi	0,562	0,787	0,619
Keunggulan Bersaing	0,699	0,903	0,856
Kinerja Perusahaan	0,740	0,918	0,881
Orientasi Pasar	0,509	0,934	0,923
Orientasi Pembelajaran	0,652	0,882	0,825

Sumber: Data primer diolah, 2018

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat lihat dari nilai reliabilitas suatu variabel dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel. Variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* diatas 0.7, *AVE* berada di atas 0,5 dan *cronbach alpha* berada di atas 0,6. Berdasarkan tabel 4.7 dinyatakan bahwa seluruh variabel memenuhi *composite reliability* karena nilainya diatas angka yang direkomendasikan, yaitu diatas 0,7 yang sudah memenuhi kriteria realibel.

Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS v 3.2.7.



Sumber: Data primer diolah, 2018

Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 36 dari keseluruhan variabel, ada sebanyak 29 memiliki nilai lebih besar dari 0.5, dan sebanyak 9 variabel memiliki nilai dibawah 0.5. Untuk melihat nilai *loading factor*, data konstruk orientasi pasar dapat dilihat dalam tabel 4.8.

Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* Konstruk Orientasi Pasar

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Orientasi Pelanggan	OPL1	0,531
	OPL2	0,775
	OPL3	0,834
	OPL4	0,753
	OPL5	0,802
	OPL6	0,790
	OPL7	0,866
	OPL8	0,781
Orientasi Pesaing	OPS1	0,622
	OPS2	0,596
	OPS3	0,544
	OPS4	0,334
	OPS5	0,251
Koordinasi Interfungsional	KI1	0,450
	KI2	0,586
	KI3	0,668
	KI4	0,676
	KI5	0,508

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.5 sebanyak 15 variabel. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen inovasi dapat dilihat pada Tabel. 4.9.

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* Kontruk Eksogen Inovasi

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Inovasi	IN1	0,858
	IN2	0,714
	IN3	0,548
	IN4	-0,418
	IN5	-0,046

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.5 sebanyak 3 variabel, dan terdapat variabel dibawah 0.5 sebanyak 2 variabel. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen orientasi pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Orientasi Pembelajaran

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Orientasi Pembelajaran	OPM1	0,310
	OPM2	0,818
	OPM3	0,856
	OPM4	0,818
	OPM5	0,734

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.5 sebanyak 4 variabel dan terdapat variabel dibawah 0.5 sebanyak 1 variabel.

Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen keunggulan pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.11 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Keunggulan Bersaing

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Keunggulan Pembelajaran	KB1	0,876
	KB2	0,807
	KB3	0,833
	KB4	0,825

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.11 menunjukkan bahwa semua nilai *loading factor* memiliki nilai diatas 0.5.

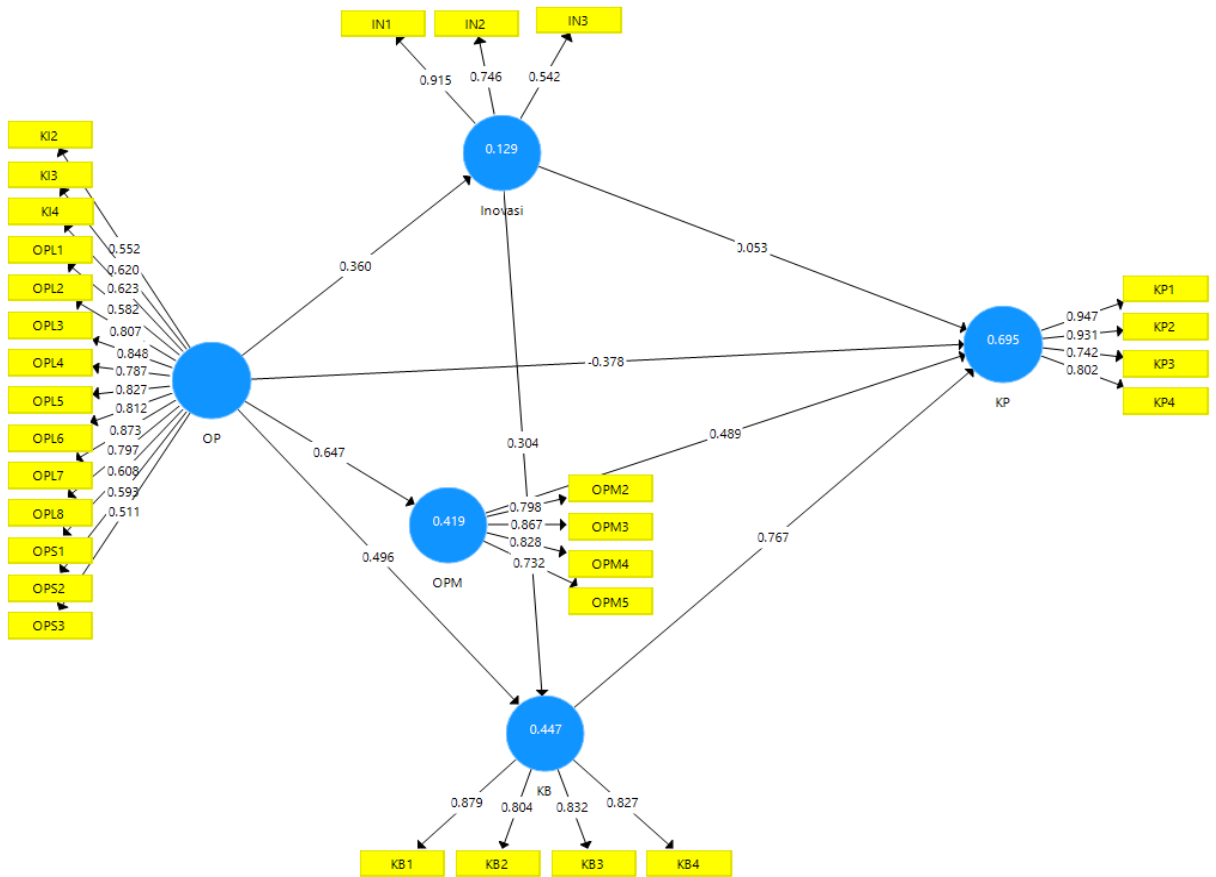
Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4.12 Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen Kinerja Perusahaan

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Kinerja Perusahaan	KP1	0,947
	KP2	0,931
	KP3	0,742
	KP4	0,802

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua nilai *loading factor* memiliki nilai diatas 0.5.

Setelah melakukan estimasi ulang dengan menghilangkan item yang tidak valid, diperoleh tidak ada lagi nilai *loading factor* yang berada dibawah 0.7. Hasil estimasi ulang dapat dilihat pada gambar 4.2



Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model setelah estimasi ulang

Berikut hasil dari estimasi ulang terhadap seluruh konstruk orientasi pasar, inovasi, orientasi pembelajaran, keunggulan pembelajaran dan kinerja perusahaan.

Tabel 4.13 Nilai *Loading Factor* Sesudah Diestimasi Ulang

Konstruk	Indikator	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Orientasi Pasar	Orientasi pelanggan	OPL1	0,531
		OPL2	0,775
		OPL3	0,834
		OPL4	0,753
		OPL5	0,802
		OPL6	0,790
		OPL7	0,866
		OPL8	0,781
	Orientasi pesaing	OPS1	0,622
		OPS2	0,596
		OPS3	0,544
	Koordinasi Interfungsional	KI2	0,586
		KI3	0,668
		KI4	0,676
		KI5	0,508
Inovasi	Inovasi	IN1	0,858
		IN2	0,714
		IN3	0,548
Orientasi Pembelajaran	Orientasi Pembelajaran	OPM2	0,818
		OPM3	0,856
		OPM4	0,818
		OPM5	0,734

Konstruk	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Keunggulan Bersaing	Keunggulan Bersaing	KB1	0,876
		KB2	0,807
		KB3	0,833
		KB4	0,825
Kinerja Perusahaan	Kinerja Perusahaan	KP1	0,947
		KP2	0,931
		KP3	0,742
		KP4	0,802

Berdasarkan hasil estimasi ulang *loading factor* pada tabel 4.13, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk orientasi pasar, inovasi, orientasi pembelajaran, keunggulan pembelajaran dan kinerja perusahaan telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua faktor bernilai lebih dari 0.5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid.

4.3.2 Discriminant Validity

Merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.5. berdasarkan Tabel 4.14 nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0.5. hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid.

Tabel 4.14 Nilai Cross Loading

Kode Item	Inovasi	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan	Orientasi Pasar	Orientasi Pembelajaran
IN1	0,915	0,573	0,357	0,371	0,175
IN2	0,746	0,203	0,286	0,090	-0,034
IN3	0,542	0,119	0,220	0,278	0,349
KB1	0,636	0,879	0,660	0,407	0,220
KB2	0,261	0,804	0,700	0,568	0,434
KB3	0,362	0,832	0,595	0,539	0,230
KB4	0,339	0,827	0,513	0,513	0,346
KI2	0,278	0,209	0,272	0,552	0,477
KI3	0,039	0,204	0,189	0,620	0,518
KI4	0,005	0,189	0,198	0,623	0,588
KP1	0,391	0,755	0,947	0,397	0,470
KP2	0,344	0,648	0,931	0,328	0,474
KP3	0,365	0,418	0,742	0,147	0,231
KP4	0,264	0,671	0,802	0,509	0,605
OPL1	0,089	0,586	0,468	0,582	0,326
OPL2	0,316	0,653	0,398	0,807	0,371
OPL3	0,381	0,621	0,411	0,848	0,438
OPL4	0,166	0,515	0,302	0,787	0,449
OPL5	0,182	0,504	0,337	0,827	0,474
OPL6	0,355	0,438	0,310	0,812	0,522
OPL7	0,324	0,525	0,377	0,873	0,540
OPL8	0,331	0,404	0,248	0,797	0,462
OPM2	0,296	0,156	0,283	0,489	0,798
OPM3	0,137	0,380	0,475	0,559	0,867
OPM4	0,160	0,465	0,627	0,568	0,828
OPM5	0,110	0,064	0,241	0,453	0,732
OPS1	0,479	0,437	0,261	0,608	0,578
OPS2	0,231	0,214	0,151	0,593	0,418
OPS3	0,217	0,152	0,076	0,511	0,360

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Selain melihat hasil analisis *cross loading*, *discriminant validity* juga perlu dinilai dengan cara membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Rekomendasi untuk *discriminant validity* yang terbaik adalah nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk.

Tabel 4.15 Korelasi antar Konstruk (Akar AVE)

	Inovasi	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan	Orientasi Pasar	Orientasi Pembelajaran	AVE
Inovasi	0,750					0,562
Keunggulan Pembelajaran	0,482	0,836				0,699
Kinerja Perusahaan	0,391	0,744	0,860			0,740
Orientasi Pasar	0,360	0,605	0,422	0,713		0,509
Orientasi Pembelajaran	0,212	0,367	0,538	0,647	0,808	0,652

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dikatakan bahwa akar AVE pada semua konstruk lebih tinggi dari pada korelasi antar variabel. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

4.3.3 Composite Reliability

Untuk mengukur realibilitas suatu konstruk dalam PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS, digunakan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penilaian menggunakan *Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dan nilainya harus lebih dari 0.7.

Pada tabel 4.16 dibawah ini dapat dilihat bahwa semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* memiliki nilai diatas 0.6, *composite reliability* memiliki nilai diatas 0.7, dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

Tabel 4.16 Konstruk Reliabilitas dan Validitas *Convergent Validity*

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Inovasi	0,562	0,787	0,619
Keunggulan Bersaing	0,699	0,903	0,856
Kinerja Perusahaan	0,740	0,918	0,881
Orientasi Pasar	0,509	0,934	0,923
Orientasi Pembelajaran	0,652	0,882	0,825

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.3.4 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk kontrak dependen dan nilai t-statistik dari pengujian pengaruh total (*total effect*). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian.

4.3.4.1 Uji Determinasi atau Analisis Varians (R^2)

Tabel 4.17 Nilai R^2

Variabel	R Square	Adjust R Square
Inovasi	0,129	0,120
Keunggulan Bersaing	0,447	0,435
Kinerja Perusahaan	0,695	0,682
Orientasi Pembelajaran	0,419	0,413

Dari hasil adjust R-Squares pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai R-Squares inovasi adalah 0,120, Keunggulan bersaing adalah 0,435, kinerja perusahaan adalah 0,682 dan orientasi pembelajaran adalah 0,413. Nilai tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap inovasi sebesar 12%. Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar dan inovasi berpengaruh terhadap variabel keunggulan bersaing sebesar 43,5%, variabel inovasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 68,2%, dan variabel orientasi pasar berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran sebesar 41,3%. Dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.

4.3.4.2 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan teknik tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t-statistic harus lebih besar dari 1,96.

Tabel 4.18 Hasil t-Statistik

	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	Orientasi Pasar->Inovasi	0,360	0,372	0,091	3,948	0,000
H2	Orientasi pasar-> Orientasi pembelajaran	0,647	0,651	0,059	10,984	0,000
H3	Orientasi pasar->Keunggulan bersaing	0,605	0,607	0,082	7,423	0,000
H4	Orientasi pasar->Kinerja perusahaan	0,422	0,428	0,084	5,006	0,000
H5	Inovasi -> Kinerja perusahaan	0,286	0,288	0,103	2,777	0,006
H6	Orientasi pembelajaran-> Kinerja perusahaan	0,489	0,502	0,083	5,862	0,000
H7	Keunggulan bersaing-> Kinerja perusahaan	0,767	0,771	0,077	9,946	0,000
H8	Inovasi-> Keunggulan bersaing	0,304	0,308	0,074	4,134	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan pada Tabel 4.18, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut.

a. Hipotesis 1: Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi

1. Hipotesis 1: Terdapat pengaruh positif orientasi pasar terhadap inovasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap inovasi.

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H1 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P value sebesar 0,0000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap inovasi

b. Hipotesis 2: Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Orientasi Pembelajaran

1. Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

Ha : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H2 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,0000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

c. Hipotesis 3: Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing

1. Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing

Ho : Tidak terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing

Ha : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H3 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P values sebesar 0,000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.

d. Hipotesis 4: Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan

1. Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan

Ho : Tidak terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H4 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P values sebesar 0,000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

e. Hipotesis 5: Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan

1. Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja perusahaan

Ho: Tidak terdapat pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja perusahaan

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H5 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P values sebesar 0,006.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja perusahaan.

f. Hipotesis 6 : Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Perusahaan

1. Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan

Ho : Tidak terdapat pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H6 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P values sebesar 0,000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

g. Hipotesis 7 : Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan

1. Hipotesis 7 : Terdapat pengaruh signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan

Ho : Tidak terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H7 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P values sebesar 0,000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

h. Hipotesis 8 : Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

1. Hipotesis 8 : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing.

Ho : Tidak terdapat pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing.

2. Kriteria

Jika P values $>0,05$ maka Ho ditolak dan H8 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P values sebesar 0,000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Orientasi Pasar terhadap Inovasi

Berdasarkan hasil uji statistik orientasi pasar terhadap inovasi mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar, maka semakin tinggi inovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Haba (2012), yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan inovasi. Selain itu penelitian Zainul et al., (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap inovasi. Orientasi pasar sangat bergantung pada kemauan organisasi untuk berinovasi. Inovasi adalah suatu budaya organisasi yang mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat terbuka terhadap ide-ide baru, menerima dan merespon penemuan baru untuk mendorong ide-ide yang menantang, siap mengambil risiko, dan bersikap proaktif. Baker dan Sinkula (2009) orientasi pasar dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan yang berbeda dari organisasi dan kemampuan untuk menciptakan inovasi untuk merespon ke lingkungan eksternal dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap inovasi.

4.4.2 Orientasi Pasar terhadap Orientasi Pembelajaran

Berdasarkan hasil uji statistik orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar, maka semakin tinggi orientasi pembelajaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zainul et al., (2016) menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Sesuai dengan Raju et al., (2011) tidak dapat dipungkiri bahwa pasar memiliki struktur yang sangat dinamis dan sulit untuk diprediksi, selain itu juga menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi dan

menentukan setiap perubahan yang terjadi serta perubahan yang terus menerus sehingga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Sehingga organisasi perlu melakukan pembelajaran dan menambah pengetahuan untuk tetap dapat bersaing di pasar. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran.

4.4.3 Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil uji statistik orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar, maka semakin tinggi keunggulan bersaing.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Zainul et al., (2016) yang menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Selain itu jurnal kemudian penelitian yang dilakukan Setiawan (2012), menunjukkan bahwa orientasi pasar terdapat pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Juan dan Zhou (2010) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki dampak yang positif pada keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan sehingga kelebihan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan di pasaran. Implementasi orientasi pasar akan membawa pengaruh untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

4.4.4 Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji statistik orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Boso et al., (2013) yang menyatakan bahwa orientasi pasar secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Selain itu Zainul et al., (2016) penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Kemudian dalam penelitian Baker dan Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Orientasi pasar tidak hanya membantu meningkatkan daya saing tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan pemahaman perusahaan yang berkaitan dengan keadaan pasar, akan meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.4.5 Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji statistic inovasi terhadap kinerja perusahaan mendapatkan hasil sebesar $0,006 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Alipour et al., (2011) menyatakan bahwa semakin inovatif suatu perusahaan dalam menghasilkan suatu produk baru, maka lebih banyak pengaruh positif pada pengembangan kinerja perusahaan. Selain itu Zainul et al., (2016) penelitiannya

menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan mudahnya terjadi perubahan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide baru dan menawarkan produk yang inovatif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dapat bersaing dengan keadaan pasar yang berubah-ubah. Berdasarkan hal tersebut maka inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.4.6 Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji statistik orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee et al., (2006) yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Baker dan Sinkula (1999) menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran dan orientasi pasar secara sendiri-sendiri berpengaruh pada kinerja perusahaan. Penelitian Zainul et al., (2016) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran telah berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pembelajaran mempengaruhi kinerja dalam jangka panjang dengan mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang menguntungkan bagi organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.4.7 Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji statistik keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chapman et al., (2003) menyatakan bahwa pada gilirannya, keunggulan kompetitif merupakan faktor penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Ferdinand (2000) juga mengatakan adanya pengaruh yang positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Selain itu berdasarkan dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keunggulan bersaing telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kemudian penelitian Juan dan Zhou (2010) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang diukur berdasarkan volume penjualan, tingkat laba, pangsa pasar, dan laba atas investasi. Hal ini menunjukan keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Oleh karena itu keunggulan kompetitif merupakan faktor penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan hal tersebut maka keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.4.8 Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil uji statistik inovasi terhadap keunggulan bersaing mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainul et al., (2016) yang menunjukkan bahwa inovasi telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Droge dan Vickrey (1994) mengemukakan bahwa suatu produk dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Inovasi dapat berkontribusi menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Gatignon dan ve Xuereb (1997), dalam inovasi produk ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu keunggulan produk, keunikan dari produk, serta biaya produk. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat bertahan di tengah persaingan untuk produk tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian, inovasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi sesuai dengan hasil *p-value* $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut orientasi pasar sangat bergantung pada kemauan organisasi untuk berinovasi. Inovasi merupakan budaya organisasi yang mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat terbuka terhadap ide-ide baru, menerima dan merespon penemuan baru untuk mendorong ide-ide yang menantang, siap mengambil risiko, dan bersikap proaktif. Sehingga adanya orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran dengan *p-value* $0,000 < 0,05$. Keadaan pasar yang sangat dinamis dan sulit untuk diprediksi, menuntut perusahaan untuk dapat mengidentifikasi dan menentukan setiap perubahan yang terjadi serta perubahan yang terus menerus sehingga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Sehingga orientasi pasar berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, sesuai dengan hasil *p-value* $0,000 < 0,05$. Implementasi orientasi pasar akan membawa pengaruh untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan hasil *p-value* $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut orientasi pasar tidak hanya membantu meningkatkan daya saing tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Maka dari itu adanya orientasi pasar akan meningkatkan kinerja karyawan.

Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sesuai dengan hasil *p-value* $0,006 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut maka Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan mudahnya terjadi perubahan. Sehingga dapat bersaing dengan keadaan pasar yang berubah-ubah. Orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sesuai dengan hasil *p-value* $0,000 < 0,05$. Orientasi pembelajaran mempengaruhi kinerja dalam jangka panjang dengan

mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang menguntungkan bagi organisasi.

Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan hasil penelitian yang menunjukkan $p\text{-value } 0,000 < 0,05$. Keunggulan kompetitif merupakan faktor penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Sehingga adanya keunggulan bersaing dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dengan hasil $p\text{-value } 0,000 < 0,05$. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat bertahan di tengah persaingan untuk produk tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian, inovasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka dapat diusulkan saran sebagai berikut:

1. Bagi pelaku usaha diharapkan dapat selalu melakukan inovasi, baik inovasi produk maupun proses, sehingga pelaku usaha dapat memberikan produk yang sesuai dengan perkembangan zaman, sesuai dengan keinginan konsumen dan trend yang ada.
2. Bagi konsumen, diharapkan dapat mencari informasi detil mengenai produk yang akan mereka gunakan.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain, seperti inovasi produk atau inovasi proses sehingga penelitian yang dilakukan lebih menarik dan variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abou-Moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). *Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5), 1.
- Adam, E. & Ebert, R. (1996). *Productions and Operations Management: Concept, Models, and Behavior (5th ed)*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Al-Rousan, Mahmoud., and Qawasmeh, Farid. (2009). The Impact of SWOT Analysis on Achieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry. *International Bulletin of Business Administration*. 6.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Anak Uli, J., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4).
- Amabile, T. M. (1996). Recent research has highlighted the importance of employee creativity in contributing to organizational innovation, effectiveness, and survival. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Arikunto, S. (2010). *Penelitian tindakan 2010*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*.
- Baker., Sinkula., 1999. "The Synergistic Effect of market oriented and learning organization on organization performance". *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 27.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*.

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. *Strategic management journal*, 11(7).
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21.
- Chapman, R. L., Soosay, C., & Kandampully, J. (2003). Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7).
- Chin, W. W., & Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 26(2-3).
- Clark K. B., Hayes R. H., and Wheelwright S. C., (1988). *Dynamic Manufacturing*. New York, NY: The Free Press.
- Colgate, Mark. 1998. Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16/2.
- Crosby, P. B. (1995). *Philip Crosby's Reflections on Quality: 295 Inspirations from the World's Foremost Quality Guru*. New York: McGraw-Hill.
- Day, George. S and Robin, Wensley, 1988, "Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April.

- Day, George S, 1994, "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58.
- Dilworth, James B. (1992). *Operations Management: Design, Planning and control for manufacturing and services*. NY: McGraw-Hill.
- Djarwanto, P. S., & Subagyo, P. (2000). *Metode Penelitian. Cetakan pertama edisi pertama, BPFE UGM, Yogyakarta*.
- Droge, C., & Vickrey, S. (1994). Source and outcomes of competitive advantage: an explanatory study in the furniture industry. *Decision Sciences*.
- Evans, James R. (1993). *Applied Production and Operations management*. West Publishing Co. USA.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. (2006). *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen: aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister dan disertasi doktor*. Semarang: Diponegoro University Press.
- Fontana, A. (2011). *Innovate we can! manajemen inovasi dan penciptaan nilai*.
- Forster, Florian. (2006). *The Idea behind Business Process Improvement: Towards a Business Process Improvement Pattern Framework*. BPTrends. <http://www.bptrends.com>.
- Galer, G., & Van Der Heijden, K. (1992). *The learning organization: How planners create organizational learning*. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization (Vol. 71)*. July-August: *Harvard Business Review*.
- Gatignon, H., & ve Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1).

- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2).
- Gupta, S., Cadeaux, J., & Dubelaar, C. (2006). Uncovering multiple champion roles in implementing new-technology ventures. *Journal of Business Research*.
- Hadjimanolis, Athanasios, 2000, "An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of a Small Developing Country, *R & D Management*, vol. 30.
- Hafeez, S., Chaudhry, R. M., Siddiqui, Z. U., & Ur Rehman, K. (2011). The effect of market and entrepreneurial orientation on firm performance. *Information Management and Business Review*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. 1998. *Upper Saddle River*.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing* (Vol. 8). New York, NY: Wiley.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Hill, Terry. (1993). *The Essence of Operations Management*. Prentice-Hall, UK.
- Homburg, Christian dan Pflesser, Christian. 2000. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, November.

- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic management journal*.
- Hurley, Robert. F and Hult, G, Tomas. M, 1998, "Inovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Intergration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*.
- Juan, J. L., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*.
- Juran, J. M. (2004). *Architect of Quality*. New York: McGraw-Hill.
- Kirca, A., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*.
- Knoll, K., & Jarvenpaa, S., L. (1994). Information Technology Alignment or "Fit" in Highly Turbulent Environments: the Concept of Flexibility. Paper presented at the Computer Personnel Research Conference on Reinventing. Alexandria, Virginia, USA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing: A global perspective*.
- Kusumo, A. R. W. (2006). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Produk Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Industri Batik Skala Besar Dan Sedang Di Kota Dan Kabupaten Pekalongan) (Doctoral dissertation, program Pascasarjana Universitas Diponegoro).

- Li, Y., Zhao, Y., Justin, T., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkages: evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*.
- Lukas, Bryan A., and O.C. Ferrel., 2000. "The Effect of Market Orientation on Product Innovation". *Journal of The Academy Marketing Science*.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European journal of marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Mohsein, A. M., Abdul-Halimb, H., & Ahmad, N. H. (2012), Delving into the issues of entrepreneurial attitude orientation and market orientation among the SMEs A conceptual paper. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic Management Journal* (12).
- Noble, c.H., Sinha, R.K & Kumar. A, 2002, "Market Orientation & Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 66.
- Nuryanti, H., & Samsir, P. A. The Influence Of Knowledge Management On Business Performance And Competitive Advantage In Riau Food Products On Small And Medium Enterprises In Pekanbaru.
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*.

- Pedram, A., Craven, D., & Gerstlauer, A. (2009, September). Modeling cache effects at the transaction level. In *International Embedded Systems Symposium*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pelham, Alfred M & David T Wilson, 1996, "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure; Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance., *Journal of The Academy of Marketing Science*.
- Pitts, R. A. and D. Lei. 2003 *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, Ohio: Thompson Learning.
- Potter, Michael E, 1993, *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Erlangga, Jakarta.
- Prakoso, B. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi (JSMO)*, 2(Nomor 1).
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumberdaya manusia: kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Ps, D., & Subagyo, P. (2000). *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahaba. (2012). Innovativeness model of small and medium enterprises based on market orientation and learning orientation: testing moderating effect of business operation mode. *Procedia Economics and Finance*.
- Raju, P., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: a conceptual framework. *Journal of Business Research*.
- Saleh, C. & Purnomo, M.R.A., 2013. *Metodologi Penelitian: Sebuah Petunjuk Praktis 2nd ed.*, Yogyakarta: Jaya Abadi Press.

- Satyagraha, H. (1994). Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis: Resefinisi SWOT. *Usahawan. No. 4, Th. XXIII*.
- Schein, E. H.. 1996. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*.
- Sekaran, U. (2006). Metodologi penelitian untuk bisnis.
- Senge, Peter M, 1990, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*.
- Setiawan, Andi. (2003), " Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan " , *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No.1, p. 33-52
- Setiawan, H. (2012). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Songket Skala Kecil di Kota Palembang. *ORASI BISNIS*, 8(2).
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2).
- Slater, Stanley F., John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*.
- Sugiyono, A. (2004). Pengantar Statistik Pendidikan. *Jakarta: Grafindo Persada*.
- Sugiyono, P. D. (2010). Metode penelitian pendidikan. *Pendekatan Kuantitatif*.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta,2006), 66

- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Stata, R., & Almond, P. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *The training and development sourcebook*.
- Stata, R. (1992). Management innovation. Executive Excellence.
- Stake, R. (1998). Case Studies In Strategies of Qualitative Inquiry. Sage, California.
- Stonebrake, Peter W., and Leong, G. Keony. (1994). Operations Strategy: Focusing on Competitive Excellence. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland tourism. *Management Journal*.
- Uncles, M. (2000). Market orientation.
- Voola, R., Casimir, G., Carlson, J., & Agnihotri, M. A. (2012). The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adoption on performance: a moderated mediation analysis. *Australasian Marketing Journal*.
- Weinberg, G. M. (1993). Quality Systems Management. New York: Dorset House.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). Structural equation modeling: Belajar lebih mudah teknik analisis data kuesioner dengan Lisrel-PLS. *Jakarta: Salemba Infotek*.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. *Jakarta: Salemba Infotek*.

Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z., & Utami, H. N. (2016). The effect of market orientation toward organizational learning, innovation, competitive advantage, and corporate performance. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1).

LAMPIRAN 1

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pemilik/Manager UKM Perak
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi UII yang sedang menyelesaikan tugas akhir, dengan judul “*Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM Perak di Yogyakarta*”.

Sehubungan dengan hal tersebut maka saya sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuisisioner dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal.

Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena jawaban dari kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan sebatas keperluan penelitian.

Akhir kata, terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Penulis

Yunita Adi Ciptaningrum

Nim: 14311560

LAMPIRAN 2
Data Deskriptif Responden

Umur perusahaan	jumlah karyawan	jumlah modal	pendidikan terakhir	usia
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	21 tahun - 30 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	D3	> 50 tahun
10-15 tahun	> 45 orang	> Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	21 tahun - 30 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	D3	> 50 tahun
< 5 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	21 tahun - 30 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	Pasca Sarjana (S2)	31 tahun - 40 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	> 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
5-10 tahun	25-35 orang	> Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	D3	> 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun

		100.000.000		
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	SMA	21 tahun - 30 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	21 tahun - 30 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	D3	> 50 tahun
10-15 tahun	> 45 orang	> Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	21 tahun - 30 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	D3	> 50 tahun
< 5 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	21 tahun - 30 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	Pasca Sarjana (S2)	31 tahun - 40 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	> 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
5-10 tahun	25-35 orang	> Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun

> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	D3	> 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	SMA	21 tahun - 30 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	> 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
5-10 tahun	25-35 orang	> Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	D3	> 50 tahun
10-15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	> Rp 100.000.000	SMA	21 tahun - 30 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	> 50 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	31 tahun - 40 tahun

> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
5-10 tahun	< 25 orang	Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	SMA	31 tahun - 40 tahun
> 15 tahun	< 25 orang	< Rp 50.000.000	S1	41 tahun - 50 tahun

LAMPIRAN 3
Rekapitulasi Data penelitian

No	OPL1	OPL2	OPL3	OPL4	OPL5	OPL6	OPL7	OPL8	OPS1	OPS2	OPS3	OPS4	OPS5	KI1	KI2	KI3	KI4
1	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4
5	6	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	4	4	4	4
8	6	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3
9	6	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
12	4	5	6	4	4	4	4	6	3	4	3	4	5	3	4	4	4
13	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5
16	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	3	4	5	6	5	5	5
17	6	6	6	6	6	5	5	6	4	4	4	3	5	6	4	4	4
18	6	6	6	6	5	5	6	6	3	4	3	3	3	4	4	5	4
19	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4
20	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
21	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	4	1	3	2	4	4	4
22	6	4	4	4	5	5	6	6	4	5	3	3	5	4	3	4	4

23	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4
25	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
26	6	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	5	5	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	2	4	5	5	
29	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	6	6	
31	4	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	
33	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34	6	6	5	6	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
35	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	
36	6	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
37	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
39	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	4	3	4	4	
40	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	
41	6	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
43	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	4	4	4	
44	6	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	
45	6	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
47	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	

KI5	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5	OPM1	OPM2	OPM3	OPM4	OPM5	KB1	KB2	KB3	KB4	KP1	KP2	KP3	KP4
4	4	3	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	2	3	4	4	5	4	5	6	6	4	6	6	6	5
4	4	3	4	4	5	4	4	4	6	5	4	6	6	4	6	6	6	6
4	6	6	4	4	3	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5
6	6	3	6	4	5	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	6
3	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	6	6	6	5	6	6	6	6
5	2	3	5	5	4	6	5	5	6	4	4	6	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	4	4	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
6	3	3	4	4	3	4	4	4	6	4	4	6	6	5	4	4	3	6
4	2	3	5	4	6	4	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	6	3	4	5	3	4	4	4	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6
5	4	3	4	4	3	4	4	5	6	4	4	6	3	4	4	4	5	6
5	5	5	5	4	2	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	6
5	2	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	3	5	6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4

3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	1	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	4	5	4	3	4	4	6	4	5	6	6	5	6	6	6	5
5	5	5	4	5	4	3	4	4	6	5	4	4	5	5	4	4	4	6
4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	6	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6
4	4	3	4	4	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	5	6	6	4	6	6	6	5
4	4	3	4	4	5	4	4	4	6	5	4	6	6	4	6	6	6	6
4	6	6	4	4	4	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5
6	6	3	6	4	3	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	6
3	5	5	5	4	2	3	3	4	4	3	6	6	6	5	6	6	6	6
5	2	3	5	5	4	6	5	5	6	4	4	6	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	3	3	6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	4	6	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4

48	4	5	6	4	4	4	4	6	3	4	3	4	5	3	4	4	4
49	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
50	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5
52	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	3	4	5	6	5	5	5
53	6	6	6	6	6	5	5	6	4	4	4	3	5	6	4	4	4
54	6	6	6	6	5	5	6	6	3	4	3	3	3	4	4	5	4
55	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4
56	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
57	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	4	1	3	2	4	4	4
58	6	4	4	4	5	5	6	6	4	5	3	3	5	4	3	4	4
59	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4
61	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
62	6	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	2	4	5	5	5
65	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	6	6	6
67	4	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
69	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	6	6	5	6	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
71	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5

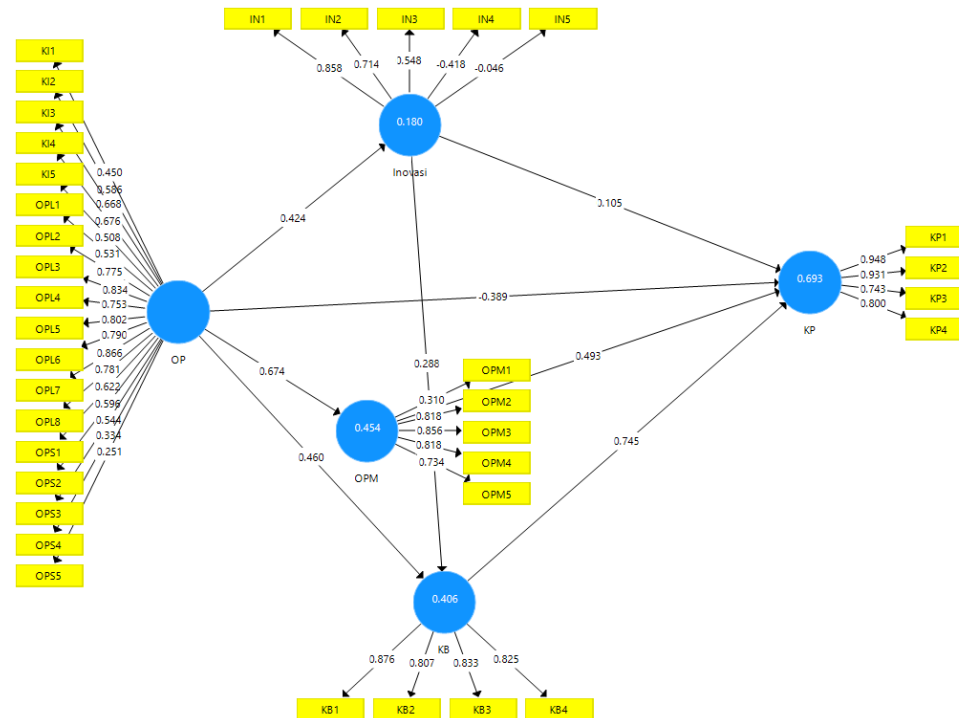
72	6	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
73	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
75	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	4	3	4	4	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4
77	6	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
79	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	4	4	4	4
80	6	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3
81	6	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
84	4	5	6	4	4	4	4	6	3	4	3	4	5	3	4	4	4
85	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
86	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5
88	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	3	4	5	6	5	5	5
89	6	6	6	6	6	5	5	6	4	4	4	3	5	6	4	4	4
90	6	6	6	6	5	5	6	6	3	4	3	3	3	4	4	5	4
91	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4
92	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
93	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	4	1	3	2	4	4	4
94	6	4	4	4	5	5	6	6	4	5	3	3	5	4	3	4	4
95	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4
Rata- Rata	5.35	4.97	5.01	5.03	4.76	4.70	4.96	4.84	3.80	4.33	4.01	3.92	4.17	4.13	4.06	4.23	4.16

6	3	3	4	4	5	4	4	4	6	4	4	6	6	5	4	4	3	6
4	2	3	5	4	2	4	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	3	3	4	5	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	6	3	4	5	4	4	4	4	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6
5	4	3	4	4	4	4	4	5	6	4	4	6	3	4	4	4	5	6
5	5	5	5	4	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	6
5	2	2	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	3	5	6	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	1	4	4	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	3	4	5	4	3	4	4	6	4	5	6	6	5	6	6	6	5
5	5	5	4	5	4	3	4	4	6	5	4	4	5	5	4	4	4	6
4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6
4	4	3	4	4	6	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4

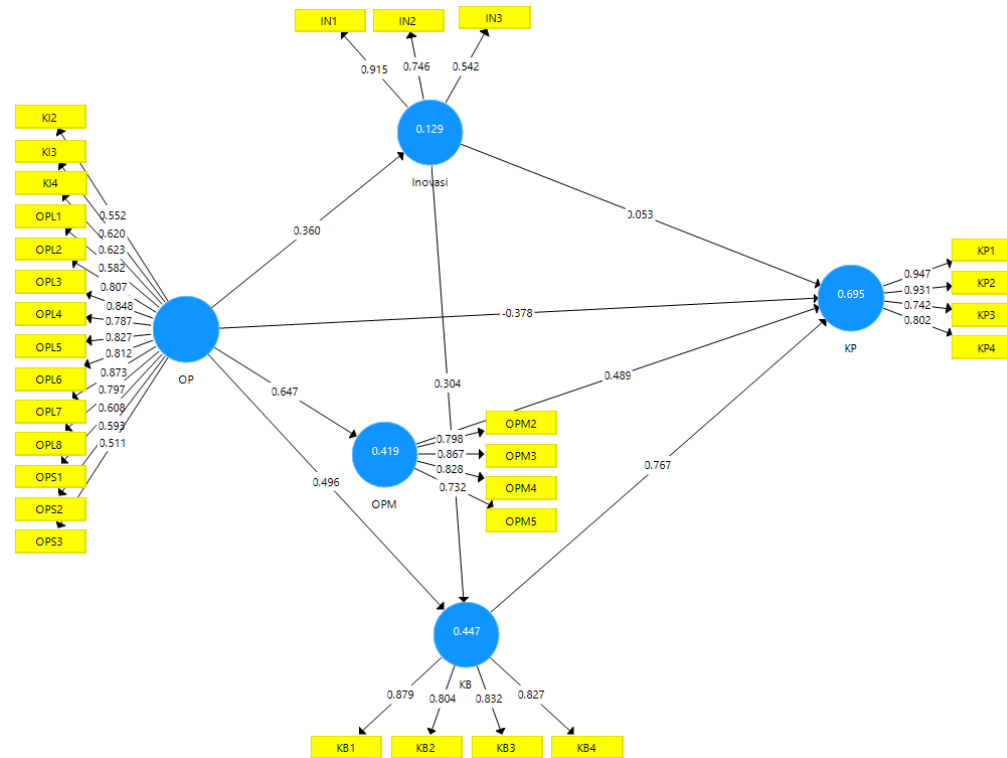
4	4	3	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	2	3	4	4	5	4	5	6	6	4	6	6	6	5
4	4	3	4	4	5	4	4	4	6	5	4	6	6	4	6	6	6	6
4	6	6	4	4	3	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5
6	6	3	6	4	5	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	6
3	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	6	6	6	5	6	6	6	6
5	2	3	5	4	4	6	5	5	6	4	4	6	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	6	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	5	4	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
6	3	3	4	4	3	4	4	4	6	4	4	6	6	5	4	4	3	6
4	2	3	5	4	6	4	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	6	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	6	3	4	4	3	4	4	4	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6
5	4	3	4	4	3	4	4	5	6	4	4	6	3	4	4	4	5	6
5	5	5	5	5	2	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	6
5	2	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
4.43	4.09	3.60	4.44	4.40	3.98	3.89	4.18	4.36	4.83	4.21	4.40	5.09	4.72	4.46	4.71	4.61	4.45	4.85

LAMPIRAN 4

Hasil Uji Pengukuran



Gambar 1. Sebelum Uji Pengukuran (Outer Model)



Gambar 2. Sesudah Uji Pengukuran (Outer Model)

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Outer Model

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB_	KP_	OP	OPM
Inovasi	0.750				
KB_	0.482	0.836			
KP_	0.391	0.744	0.860		
OP	0.360	0.605	0.422	0.713	
OPM	0.212	0.367	0.538	0.647	0.808

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's AI	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (...)
Inovasi	0.619	0.831	0.787	0.562
KB_	0.856	0.859	0.903	0.699
KP_	0.881	0.909	0.918	0.740
OP	0.923	0.934	0.934	0.509
OPM	0.825	0.855	0.882	0.652

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB_	KP_	OP	OPM
IN1	0.915	0.573	0.357	0.371	0.175
IN2	0.746	0.203	0.286	0.090	-0.034
IN3	0.542	0.119	0.220	0.278	0.349
KB1	0.636	0.879	0.660	0.407	0.220
KB2	0.261	0.804	0.700	0.568	0.434
KB3	0.362	0.832	0.595	0.539	0.230
KB4	0.339	0.827	0.513	0.513	0.346
KI2	0.278	0.209	0.272	0.552	0.477
KI3	0.039	0.204	0.189	0.620	0.518
KI4	0.005	0.189	0.198	0.623	0.588
KP1	0.391	0.755	0.947	0.397	0.470

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB_	KP_	OP	OPM
KP2	0.344	0.648	0.931	0.328	0.474
KP3	0.365	0.418	0.742	0.147	0.231
KP4	0.264	0.671	0.802	0.509	0.605
OPL1	0.089	0.586	0.468	0.582	0.326
OPL2	0.316	0.653	0.398	0.807	0.371
OPL3	0.381	0.621	0.411	0.848	0.438
OPL4	0.166	0.515	0.302	0.787	0.449
OPL5	0.182	0.504	0.337	0.827	0.474
OPL6	0.355	0.438	0.310	0.812	0.522
OPL7	0.324	0.525	0.377	0.873	0.540
OPL8	0.331	0.404	0.248	0.797	0.462

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB_	KP_	OP	OPM
OPL5	0.182	0.504	0.337	0.827	0.474
OPL6	0.355	0.438	0.310	0.812	0.522
OPL7	0.324	0.525	0.377	0.873	0.540
OPL8	0.331	0.404	0.248	0.797	0.462
OPM2	0.296	0.156	0.283	0.489	0.798
OPM3	0.137	0.380	0.475	0.559	0.867
OPM4	0.160	0.465	0.627	0.568	0.828
OPM5	0.110	0.064	0.241	0.453	0.732
OPS1	0.479	0.437	0.261	0.608	0.578
OPS2	0.231	0.214	0.151	0.593	0.418
OPS3	0.217	0.152	0.076	0.511	0.360

LAMPIRAN 6

Hasil Uji Inner Model

R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Square
Inovasi	0.129	0.120
KB_	0.447	0.435
KP_	0.695	0.682
OPM	0.419	0.413

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samp...	
	Sampel Asli (O)	Sample Mean (Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
Inovasi -> KB_	0.304	0.308	0.074	4.134	0.000
Inovasi -> KP_	0.286	0.288	0.103	2.777	0.006
KB_ -> KP_	0.767	0.771	0.077	9.946	0.000
OP -> Inovasi	0.360	0.372	0.091	3.948	0.000
OP -> KB_	0.605	0.607	0.082	7.423	0.000
OP -> KP_	0.422	0.428	0.084	5.006	0.000
OP -> OPM	0.647	0.651	0.059	10.984	0.000
OPM -> KP_	0.489	0.502	0.083	5.862	0.000