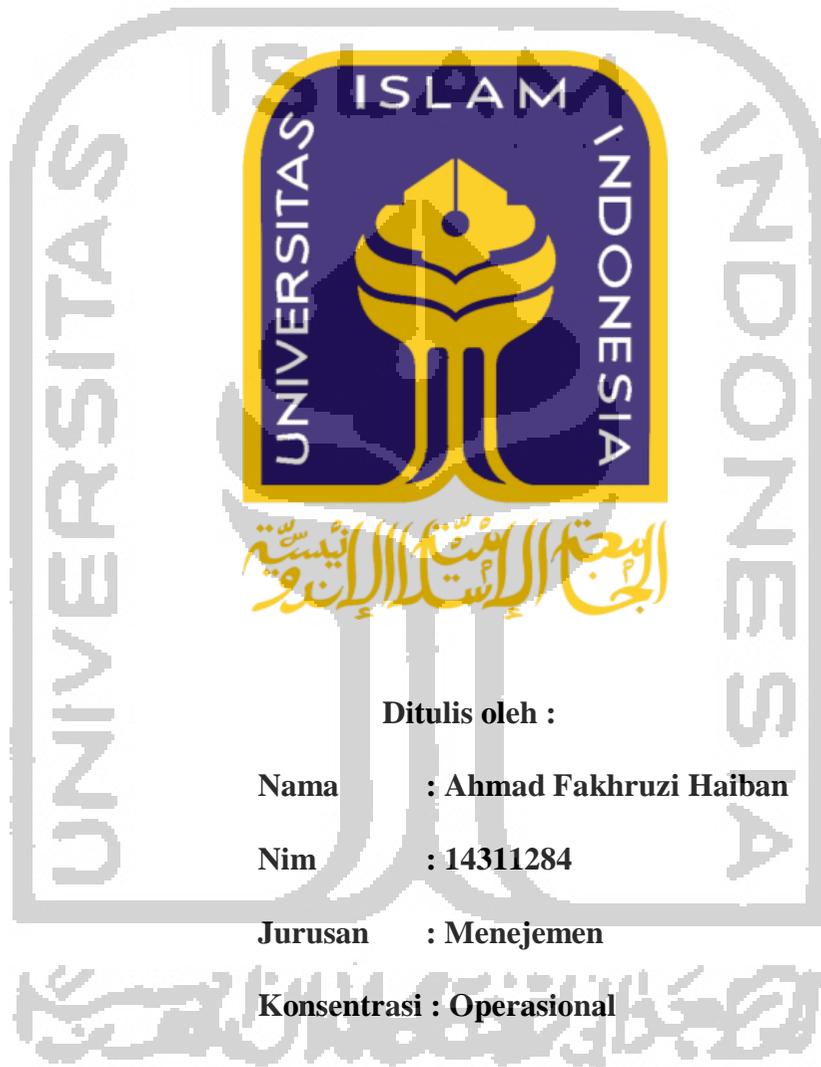

**PENGARUH ORIENTASI STRATEGIK TERHADAP KEUNGGULAN
BERSAING DENGAN INOVASI SEBAGAI FAKTOR MEDIASI (STUDI
KASUS PADA MANAJEMEN PERUSAHAAN LOCAL GAME MOBILE)**



Ditulis oleh :

Nama : Ahmad Fakhruzi Haiban

Nim : 14311284

Jurusan : Menejemen

Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

T.A 2018/2019

**Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi
Sebagai Faktor Mediasi (Studi Kasus Pada Manajemen Perusahaan Local
Game Mobile)**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir agar memperoleh
gelar sarjana stara-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas
Islam Indonesia**

Ditulis Oleh :

Nama : Ahmad Fakhruzi Haiban

Nim : 14311284

Jurusam : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Oprasional



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

T. A 2018/2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Ahmad Fakhruzi Haiban menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul : **PENGARUH ORIENTASI STRATEGIK TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DENGAN INOVASI SEBAGAI FAKTOR MEDIASI (STUDI KASUS PADA MANAJEMEN PERUSAHAAN LOCAL GAME MOBILE)** , adalah benar-benar hasil tulisan saya sendiri yang merupakan hasil penelitian, pengolahan dan analisis saya sendiri.

Apabila terbukti skripsi ini plagiat maka skripsi ini dianggap gugur dan harus melakukan penelitian ulang untuk menyusun skripsi baru dan kelulusan serta gelar dibatalkan.

Dengan demikian pernyataan ini dibuat dengan segala akibat dikemudian hari menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 2019

Penulis,



(Ahmad Fakhruzi Haiban)

NIM : 14311284

ISLAM

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul :

**“Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi
Sebagai Faktor Mediasi (Studi Kasus Pada Manajemen Perusahaan Local
Game Mobile)”**

Nama : Ahmad Fakhruzi Haiban

Nomer Mahasiswa : 14311284

Jurusam : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Oprasional

Yogyakarta,

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing


Siti Nurul Ngaini Dra.,M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH ORIENTASI STRATEGIK TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DENGAN
INOVASI SEBAGAI FAKTOR MEDIASI (STUDI KASUS PADA MANAJEMEN
PERUSAHAAN LOCAL GAME MOBILE)**

Disusun Oleh : **AHMAD FAKHRUZI HAIBAN**

Nomor Mahasiswa : **14311284**

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

Pada hari Selasa, tanggal: 10 September 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nurul Ngaini, Dra., MM

Penguji : Zulian Yamit, Drs., M.Si.

Mengetahui

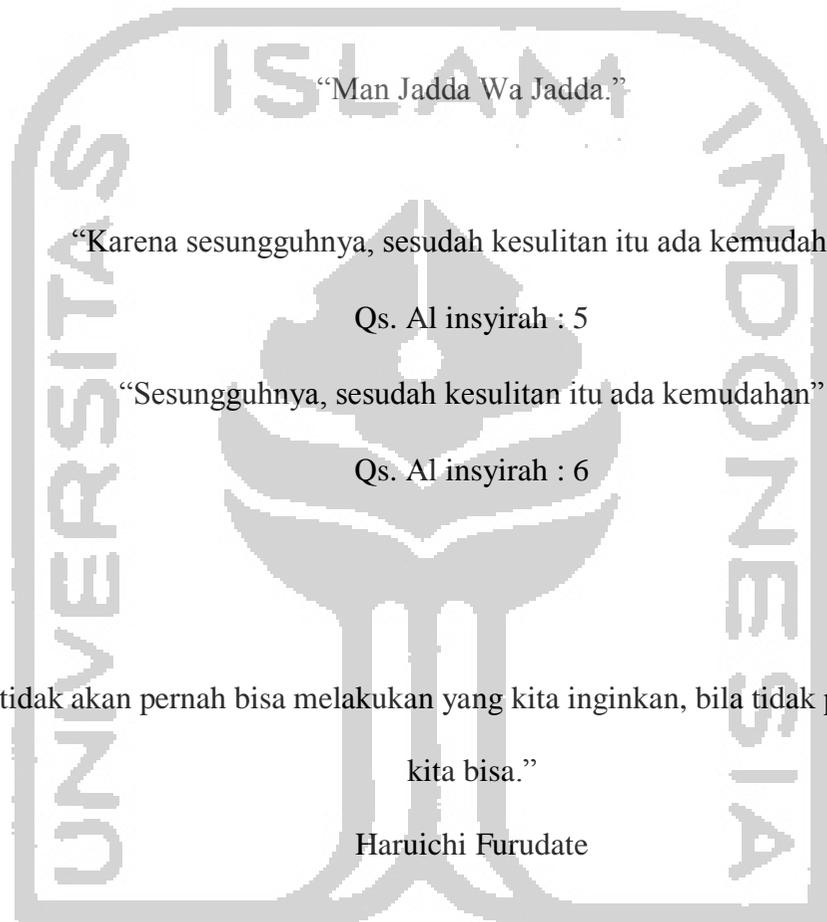
Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN MOTTO



“Man Jadda Wa Jadda.”

“Karena sesungguhnya, sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

Qs. Al insyirah : 5

“Sesungguhnya, sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

Qs. Al insyirah : 6

“kita tidak akan pernah bisa melakukan yang kita inginkan, bila tidak percaya bahwa kita bisa.”

Haruichi Furudate

“Yang terpenting bukanlah dari mana anda dapat pengetahuan itu. Tapi di mana anda bisa menerapkannya” Aoyama Ghoso

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbi 'alamin. Puja dan puji syukur tak hentinya penulis haturkan kepada Allah SWT, Tuhan semesta alam yang semua makhluk merupakan manifestasi nama-Nya Yang Agung. Shalawat serta salam juga semoga selalu tercurah kepada baginda kita, Rasulullah SAW. Beliau telah membawa cahaya iman dan ilmu bagi dunia yang gersang nan gelap. Aliran darahnya adalah anugerah dan beban bagi penulis.

Skripsi ini tak bisa dihitung jika dibandingkan dengan karya-karya fenomenal para ulama, cendekia muslim, maupun cendekia barat lainnya. Skripsi ini belumlah cukup berharga meski hanya disetarakan dengan sampul Al-Muwaththa', Al-Maktubat, Tahafut al-Falasifah, atau karya-karya lainnya. Akan tetapi, izinkan penulis mempersembahkan skripsi ini, terutama untuk mereka-mereka yang menunggu karya tak seberapa ini.

Skripsi ini penulis persembahkan untuk...

- Bapa, Antoni dan mama, Ulfah
- Sahabat-sahabat saya yang berjuang bersama di kota Yogya
- Sahabat-sahabat saya di kampung halaman
- Kerabat, dan teman-teman sekalian.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing, (2) pengaruh orientasi strategic terhadap inovasi produk, (3) pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah Perusahaan perusahaan game local mobile dan objek penelitian ini adalah Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi Sebagai Faktor Mediasi. Data dikumpulkan dengan metode kuesioner yang tersebar 50 responden, dari data tersebut yang dapat diolah 44 data, kemudian dianalisis dengan metode SEM dengan alat bantu menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan Terdapat pengaruh positif dan signifikan Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing responden Local game mobile, dengan koefisien jalur sebesar 0,265 dan probabilitas sebesar $0,016 < 0,05$. Hasil tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan Orientasi strategik terhadap Inovasi produk Local game mobile dengan koefisien jalur sebesar 0,520 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Pengaruh positif dan signifikan Inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing, dengan koefisien jalur sebesar 0,651 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Dan hasil terakhir juga berpengaruh positif dan signifikan yang ada di variabel Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing responden Local game mobile dengan Inovasi produk sebagai variabel mediasi, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,339 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$.

Keyword : Orientasi Strategik, Inovasi Produk, keunggulan Bersaing, Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi Sebagai Faktor Mediasi

ABSTRACT

This study aims to determine (1) the effect of strategic orientation on competitive advantage, (2) the influence of strategic orientation on product innovation, (3) the effect of product innovation on competitive advantage. This research is included in the type of descriptive research with a quantitative approach. The subject of this study is the local mobile game company and the object of this research is the Effect of Strategic Orientation on Excellence Competing with Innovation as a Mediation Factor. Data was collected by questionnaire method which was spread by 50 respondents, from the data which can be processed 44 data, then analyzed by the SEM method with tools using PLS. The results showed that there was a positive and significant effect of strategic orientation on the competitive advantage of local mobile game respondents, with a path coefficient of 0.265 and a probability of $0.016 < 0.05$. The results also have a positive and significant effect on the strategic orientation of local game mobile product innovation with a path coefficient of 0.520 and a probability of $0.000 < 0.05$. Positive and significant influence of product innovation on competitive advantage, with a path coefficient of 0.651 and a probability of $0,000 < 0.05$. And the final results also have a positive and significant effect on the strategic orientation variable on the competitive advantage of local mobile game respondents with product innovation as a mediating variable, with an indirect effect coefficient of 0.339 and a probability of $0.000 < 0.05$.

Keyword : *Strategic Orientation , Product Innovation, competitive advantage, Effect of Strategic Orientation on Excellence Competing with Innovation as a Mediation Factor*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas segala limpahan rahmat, hidayah dan ridho-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul “Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi Sebagai Faktor Mediasi (Studi Kasus Pada Manajemen Perusahaan Local Game Mobile)” sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan dan doa dari awal hingga terselesainya skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

-
3. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
 4. Ibu Siti Nurul Ngaini Dra.,M.M., selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
 5. Kedua orangtua saya Ayah Antoni dan Ibu Ulfah, yang selalu menghadirkan kasih sayang, memberikan semangat serta doa-doa terindahny.
 6. Untuk Hangga, Indo, Ade, Lazu, Nopran, Irul dan Febrian yang selama ini bersama berjuang di bangku perkuliahan dan selalu memberikan semangat dan berbagai cerita dengan suka dan dukanya. Terimakasih telah menjadi sahabat terbaik.
 7. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Amin.

Sebagai penutup, penulis berharap ada saran dan kritik yang membangun agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi.

Wassalamualaikum Wr. Wb

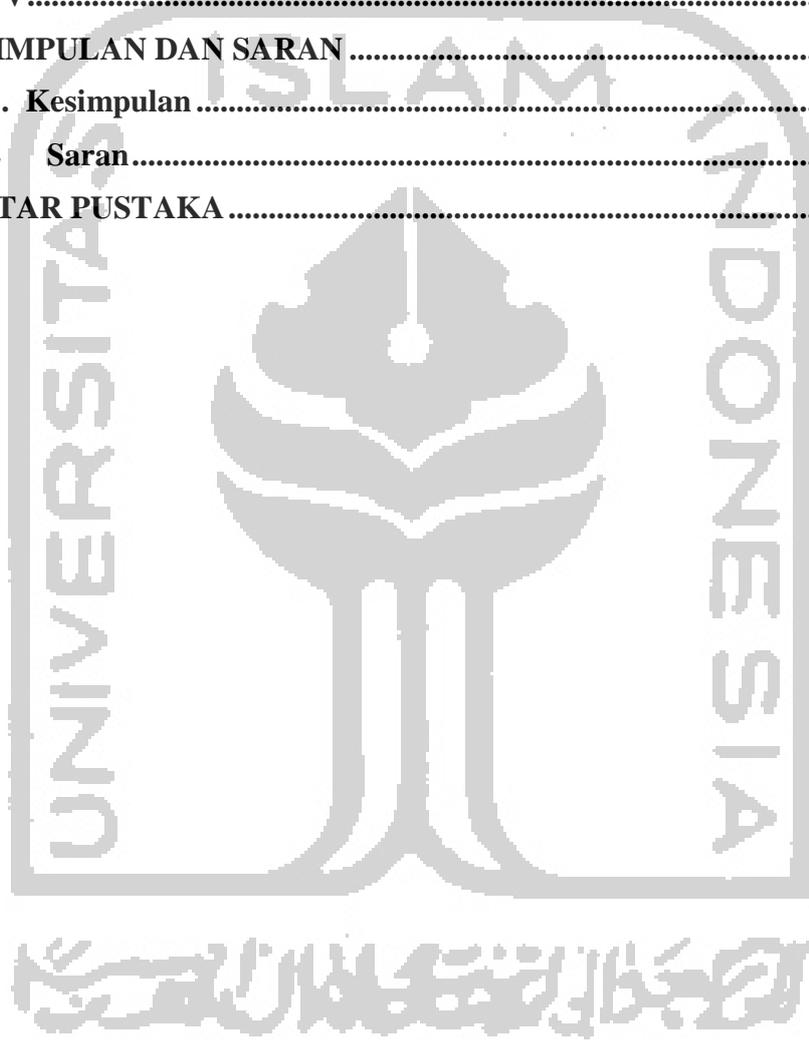
Yogyakarta, 25 Juli 2019
Penulis

Ahmad Fakhruzi Haiban

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	16
1.1 Latar Belakang Masalah	16
1.2 Rumusan Masalah	21
1.3 Tujuan Penelitian	22
1.4 Manfaat Penelitian	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	24
2.1 Penelitian Terdahulu	24
2.2 Landasan Teori	27
2.2.1 Keunggulan bersaing	27
2.2.2 Inovasi Produk	31
2.2.3 Orientasi Strategik	46
2.3 Hubungan antar Variabel	47
2.3.1 Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Keunggulan Bersaing	47
2.3.2 Pengaruh Orientasi Strategi dengan Inovasi Produk	48
2.3.3 Pengaruh Inovasi produk terhadap Keunggulan Bersaing	49
2.3.4 Pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi	51
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	52
BAB III METODE PENELITIAN	53
3.1 Variabel Penelitian	53
3.2 Devisi Operasional Variabel	53
3.3 Metode Pengumpulan Data	57
3.3.1 Jenis data yang diperlukan	57
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data	58
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	59
3.5 Uji Kelayakan Instrumen	60
3.6 Teknik Analisis Data	61
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	63
4.1. Karakteristik Responden	64
4.4. Analisis Structural Equation Modelling	72
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian	83

4.5.1. Pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing	83
4.5.2. Pengaruh Orientasi strategik terhadap Inovasi produk	84
4.5.3. Pengaruh Inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing	85
4.5.4. Pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing dengan Inovasi produk Sebagai Mediasi	86
BAB V	88
KESIMPULAN DAN SARAN	88
5.1. Kesimpulan	88
5.2. Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	91



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	64
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden	64
Tabel 4. 3 Deskriptif usia responden.....	65
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	66
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi di Perusahaan	66
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	67
Tabel 4. 7 Penilaian Responden pada Variabel Orientasi strategik	68
Tabel 4. 8 Penilaian Responden pada Variabel Inovasi produk.....	70
Tabel 4. 9 Penilaian Responden pada Variabel Keunggulan bersaing.....	71
Tabel 4. 10 Tabel Uji Indikator <i>Outer Loadings</i> dan AVE.....	74
Tabel 4. 11 Cross Loading	75
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk	77
Tabel 4. 13 Hasil Uji R-Square	78
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis).....	81
Tabel 4. 15 Pengaruh Tidak Langsung	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Pikir Penelitian.....	52
Gambar 4.1 : Hasil Analisa Validitas Konstruk	74
Gambar 4.2. Hasil Uji t dengan SMARTPLS	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini perkembangan bisnis berpusat pada teknologi yang sekarang sudah semakin maju dan kompetisi bisnis semakin meningkat, oleh karena itu perusahaan harus bisa melakukan perubahan dari segi lingkungan perusahaan maupun dari segi produk perusahaan. Perusahaan harus lebih aktif lagi dalam menanggapi keinginan dari konsumen yang semakin beraneka ragam. Salah satunya keinginan konsumen yang menginginkan kualitas produk yang lebih baik. Persaingan di era teknologi dan meningkatnya produktivitas menjadi point yang penting jika perusahaan ingin mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Salah satu bisnis yang mengalami perkembangan adalah bisnis yang bergerak di bidang produk *video game*, produk tersebut mengalami peningkatan dari tahun ketahun dari *game console* sampai *game mobile* dari mulai *graphics 2* dimensi sampai berkualitas *HD*. Muncul Industri game sendiri pada akhir tahun 1940-an bermula pada *game arcade*. Pada awal tahun 1960 muncul *game computer mainframe* untuk peembangan pertama produk *video game*. Sesudah periode tersebut bermunculan *game-game* di berbagai perangkat seperti di *computer, console* dan *mobile*. Dari perkembangan *game* tersebut sekarang sudah ada yang berbasis *online* yang dikenal dengan *game online*.

Salah satu industri *game* yang sedang berkembang adalah industri *game* yang bergerak *game mobile*. *Game mobile* muncul pada tahun 1993, pada tahun tersebut *game Scramble*, *game* dengan bertemakan *puzzle*, *game* ini di perkenalkan oleh industri ponsel IBM dan BellSouth. Pasca kehadiran *game puzzle*, tahun 1994 perusahaan ponsel menciptakan *game* mereka sendiri seperti *game Tetris* dan *game Snake*. Pada tahun selanjutnya muncul *game* berbasis *java*, berbeda dengan *game mobile* sebelumnya, *game* tersebut tersedia dalam *cross platform* dan bisa dimainkan di berbagai tipe *handphone*. Berkat ide untuk melakukan *cross platform* dalam *game*, *game java* menjadi populer di kalangan penyuka *game* dan *gamers*. Banyak *game java* yang tersedia dari berbagai developer *game handphone* ternama di dunia. Setelah era *game java* di tahun 2008 munculah *game download*, *game download* muncul pada *app store* platform milik perusahaan *apple*, dimana *user hp* bisa mendownload *game*. Yang sebelumnya *game* bisa kita *download* terlebih dahulu lewat jaringan internet. *Apple app store* menjadi favorit para pengguna *smartphone* yang pertama untuk mendownload *content-content mobile* termasuk juga *game*. di era sekarang banyak perusahaan *handphone* mengembangkan *smartphone* mereka sendiri sehingga mulai bermunculan *platform-platform* baru seperti *apple app store* seperti *windows mobile*, *symbian*, *play store*, *oppo store* dan masih banyak lagi. Sehingga muncul *app* dan *game* di *platform* tersebut dari mulai *game offline* sampai *game online*.

Perkembangan indutri *game* di indonesia dimulainya pada tahun 2002-an, pada saat itu muncul *developer game local* yang bernama Matahari studios.

Perusahaan yang dibuat oleh investor asing yang memanfaatkan talenta pemuda Indonesia untuk menggarap atau menerima pembuatan game dari luar. Pada tahun 2005-an mulailah bermunculan *developer game-game local* namun targetnya masih menerima orderan pembuatan game belum mempublish produk dengan nama perusahaan sendiri. Namun dengan seiring berjalannya waktu, teknologi, dan peluang, mulailah mereka membuat *game* dengan *copyright* mereka sendiri. Dengan adanya perkembangan alat komunikasi *smartphone* turut andil besar dalam perkembangan industri *game* Indonesia khususnya *game mobile*.

Berdasarkan data yang dirilis oleh unity technologies mengenai perkembangan pasar *game mobile* dunia di tahun 2016, melalui laporan hasil kerja sama dengan perusahaan analitik SuperData, statistic tersebut menunjukkan pemasukan industri *game mobile global* telah meningkat 15% yang mulanya menyentuh angka US\$34,8 miliar menjadi US\$40,6 miliar. Menurut data ditahun 2018 Games Market Report yang dipublikasikan Newzoo mencatat bahwa Asia Pasifik merupakan pasar terbesar *game* dunia. Wilayah tersebut menyumbang 52% dari total omzet produsen *game* dunia dengan pendapatan sekitar US\$71,4 miliar. Data tersebut menunjukkan bahwa *game mobile* banyak diminati oleh penyuka *game* dan para *gamers*. Menurut laporan SuperData, rata-rata pengguna *smartphone* bermain *game mobile* 3 kali dalam sehari. Meningkatnya perkembangan *game mobile* tidak lepas dari kemudahan akses untuk bermain bagi pengguna *smartphone* kelas menengah hingga *low-end*. Dan juga tidak lepas dari perkembangan dari inovasi produk tersebut sehingga bisa membuat konsumen yang menyukai bermain *game* tertarik untuk bermain *game* tersebut.

Menurut Steve Kensing (1997) Perkembangan inovasi yang berhasil akan menjadi strategi yang tepat untuk meningkatkan produk perusahaan dan mempertahankan keunggulan produk yang dibuat perusahaan.

Di Indonesia pun pasar game meningkat bahkan menjadi salah satu pasar paling besar di dunia karena penyuka *game* dan *gamers* di Indonesia semakin konsumtif informasi tersebut di dapat dari statistic yang di lakukan oleh SuperData. Berdasarkan data tersebut Indonesia memiliki potensi untuk industri *game* terutama wilayah Asia Tenggara. Ditahun 2017 ada data yang menyatakan bahwa keuntungan industry game mobile di Indonesia meningkat sebesar 20% sampai 30% pertahun, di tahun tersebut omzet industry game nasional berada di kisaran US\$ 800juta dan di tahun 2018 omzet tersebut meningkat menjadi US\$ 1,13 miliar data tersebut berdasarkan dari Newzoo. Di tahun 2019 bulan januari Hootsuite mempublikasikan data yang menyebutkan jumlah pengguna perangkat mobile di Indonesia mencapai 355,5 juta, atau 133% dari populasi sebesar 268,2 juta. Inilah yang membuat *developer game local* bisa mengembangkan bisnis mereka walaupun masih di negara sendiri. Ide-ide inovasi tersebut lah yang akan menentukan apakah produk *game* Indonesia bisa diujarkan dengan *game* buatan luar dari segi *graphics* maupun tema *game*. Namun dalam kenyataannya di negara sendiri *developer game* Indonesia masih belum bisa bersaing dengan *developer game* dari luar. Tapi apabila *developer* menciptakan inovasi tersebut perusahaan bisa menciptakan keunggulan bersaing terhadap perusahaan dari luar.

Never dan Slater (1990) “menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila perusahaan memberikan nilai lebih ke produk

perusahaan kepada konsumen dari apa yang diberikan oleh produk pesaing.” Porter (1980) juga mengatakan bahwa keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya untuk menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik dibandingkan pesaing termasuk di bidang industri *game*, dan berkembang untuk menciptakan nilai-nilai pada produk perusahaan yang lebih baik dari produk sebelumnya, dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan pasar yang semakin kompetitif.” Ketika sebuah perusahaan memperhatikan lingkungan kompetisi *global*, maka inovasi merupakan salah satu faktor kunci kesuksesan perusahaan. Melalui inovasi perusahaan dapat menciptakan produk baru atau mengembangkan produk yang sudah ada menjadi lebih baik. Terutama dalam industri *game* yang setiap tahunnya dimana perusahaan diuntut untuk menciptakan produk *game* yang baru ataupun *game* yang sudah ada dikembangkan menjadi lebih baik atau penambahan fitur didalamnya.

Bagi perusahaan, keberhasilan dalam melakukan inovasi yang bisa bersaing dengan kompetitornya merupakan selangkah lebih maju. Sehingga perusahaan dalam melakukan inovasi harus mengenali selera pelanggannya sehingga inovasi yang dilakukan sudah sesuai dengan keinginan konsumennya. Dengan demikian inovasi dalam pembuatan produk harus betul-betul direncanakan dan dilakukan dengan cermat.

Berdasarkan data diatas bahwa orientasi strategik dapat mempengaruhi inovasi produk. Dalam orientasi strategik perusahaan bisa menyiapkan produk apa yang akan di inginkan oleh konsumen. Studi yang dilakukan oleh Hurley dan Hult

(1998) menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai kemampuan dalam berinovasi yang lebih tinggi dengan kompetitornya akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, bisnis industri *video games* di Indonesia sudah berkembang semakin pesat terutama *industry game mobile* bahkan Indonesia salah satu pasar yang paling besar yang bisa disejajarkan dengan Jepang yang merupakan pasar industri *game* paling besar di dunia. Dengan adanya perkembangan dalam industri tersebut diharapkan pemerintah Indonesia bisa membangun dan memajukan industri *video game* terutama bagi developer Indonesia. Pemerintah bisa mendukung developer Indonesia dengan kebijakan-kebijakan yang kondusif seperti penerapan strategi inovasi yang berdampak positif bagi produk perusahaan. Oleh karena itu penulis termotivasi untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi Sebagai Faktor Mediasi (Studi Kasus Pada Manajemen Perusahaan *Local Game Mobile*)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, yaitu mengenai orientasi strategi dan strategi inovasi dalam proses meningkatkan keunggulan bersaing, maka penulis mencoba mengangkat permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing?
2. Bagaimana pengaruh orientasi strategic terhadap inovasi produk?

-
3. Bagaimana pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing?
 4. Bagaimana pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing.
2. Mengetahui pengaruh orientasi strategik terhadap inovasi produk
3. Mengetahui pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing
4. Mengetahui pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian skripsi ini diantaranya:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi mengenai strategi dalam mengembangkan inovasi produk untuk mencapai keunggulan bersaing.

2. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan suatu pengertian yang luas tentang strategi inovasi dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya tentang pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai faktor mediasi terhadap industry game mobile di Indonesia pada perusahaan game lokal.

3. Bagi pihak lain

Sebagai sumber informasi dan referensi yang bermanfaat bagi para peneliti selanjutnya dalam bidang manajemen operasional perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Beberapa penelitian dalam topik orientasi strategi strategi produk inovasi dan keunggulan bersaing telah dilakukan sebelumnya. Sedangkan penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai faktor mediasi (studi kasus pada manajemen perusahaan local game mobile). Penelitian-penelitian sebelumnya yang memfokuskan pada orientasi strategi dan produk inovasi dalam keunggulan bersaing yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian ini, adalah:

1. Aang Curatman Rahmadi, Soesanty Maulany, Mastur Mujib Ikhsani (2016) dengan judul Analisis Faktor-faktor pengaruh Inovasi Produk yang Berdampak pada Keunggulan Bersaing UKM Makanan dan Minuman di Wilayah Harjamuki Kota Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh di antara variable untuk menjawab pertanyaan bagaimana pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing produk pada UKM akan meningkatkan produk perusahaan atau pemilik usaha. Penelitian ini berfokus pada UKM makanan dan minuman di wilayah Harjamukti kota Cirebon. Pengumpulan data dalam penelitian tersebut menggunakan kuesioner. Hasil penelitian tersebut menunjukkan ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap inovasi produk antara lain adalah orientasi pada strategic dan orientasi pada pasar dengan taraf uji $\alpha=5\%$ ($p\text{-value}=0,022<\alpha$). Hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa orientasi strategic bisa

menciptakan produk yang inovatif dan produknya bisa sesuai dengan keinginan konsumen. Selanjutnya hasil penelitian yang mengarah pada orientasi pasar menunjukkan bahwa perusahaan melakukan survey konsumen secara berkala untuk mengetahui perkembangan pasar, yang akan mengarah pada hasil penentuan pembuatan produk yang bisa diterima oleh pasar. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa inovasi produk memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan ingin mempunyai keunggulan bersaing, maka perusahaan dapat menciptakannya melalui kegiatan-kegiatan inovasi terhadap produk yang dihasilkannya.

2. Rangga Dismawan (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kreativitas Produk dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Produk Kue Soes Pada Toko Kue Soes Merdeka di Jl. Merdeka no. 25 Bandung. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kreativitas dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing pada produk kue soes. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer, teknik penentuan sampelnya terdiri dari populasi dan sampel. Populasi yang diambil dalam penelitian tersebut adalah konsumen dari toko tersebut dan sampelnya adalah seluruh responden lebih dari 100 orang. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode verivikatif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi produk secara simultan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dengan arah hubungan yang positif dan dalam katagori yang sangat kuat, yang menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi produk yang tinggi akan diikuti dengan peningkatan keunggulan bersaing yang

tinggi. Secara bersama-sama variable kerativitas produk dan inovasi produk memberikan pengaruh terhadap keunggulan bersaing.

3. Sutapa, Mulyana, Wasitowati (2017) melakukan penelitian dengan judul *The Role of Market Orientation, Creativity and Innovation in Creating Competitive Advantage And Creative Industry Performace*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menguji pengaruh orientasi pasar, kreativitas, inovasi dan keunggulan bersaing terhadap kinerja industri kreatif. Responden dari penelitian tersebut adalah 130 pemilik industri kreatif di sektor fashion di Jawa Tengah Indonesia. Penelitian ini berlokasi di Pantai Utara Jawa Tengah, dengan mengambil lima kabupaten, yaitu Pekalongan, Semarang, Kudus, Rembang dan Jepara. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Metode ini digunakan dengan mempertimbangkan kriteria industri fashion kreatif yang telah beroperasi minimal 3 tahun dan berinovasi produk berorientasi pasar. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan program Partial Least Squire (PLS). Hasil tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh pada inovasi dan kinerja. Inovasi juga berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Dan selanjutnya keunggulan bersaing juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Nezal Aghajari (2014) berjudul “Strategic orientation and dual innovative operation strategic”. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai orientasi strategi dan operasi strategi inovasi dapat disimpulkan beberapa ada yang positif kuat hubungan antara orientasi strategis perusahaan dan pilihannya untuk menekankan inovasi pada prioritas operasional

saat ini dan juga pilihan untuk menekankan inovasi pada prioritas operasional terkait masa depan dan telah diketahui secara statistik bahwa ketidakpastian memoderasi hubungan antara dua jenis strategi operasi inovatif dan dua kinerja hasil. Selanjutnya menunjukkan bahwa ketidakpastian berfungsi sebagai moderator positif oleh memperkuat asosiasi ini. Selain itu analisis bobot regresi dalam model struktural penuh tanpa hambatan menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pilihan perusahaan untuk menekankan inovasi di Indonesia prioritas dan operasional operasional terkait masa depan dan kinerja perusahaan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Keunggulan bersaing

Dalam buku manajemen stratejik keunggulan bersaing berkelanjutan yang ditulis oleh Prasetyo Aji, di dalam bukutersebut dijelaskan bahwa suatu perusahaan yang merumuskan dan mengimplentasikan suatu strategi yang mengarah pada kinerja unggul dibandingkan pesaing lainnya dalam industry yang sama rata-rata industry memiliki suatu keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (competitive advanyage). Suatu perusahaan yang mampu mengungguli pesaingnya selama beberapa periode tertentu memiliki sustainable competitive advantage (keunggulan kompetitif kelanjutan).

Menurut Dr. H.Z. Heflin Frinces yang ditulis dalam buku “manajemen stratejk resep daya saing dan unggul” menjelaskan bawa salah satu bagian terpenting dalam perusahaan adalah mempelajari resep utama oranisasi, yaitu mencari rumusan yang tepat untuk menciptakan

keunggulan bersaing organisasi. Hal tersebut harus dipahami bahwa keunggulan secara konseptual diartikan sebagai bentuk kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yang dengan keunggulan tersebut, dari keunggulan tersebut perusahaan bisa memiliki potensi yang lebih baik, lebih banyak, lebih berkualitas, lebih kuat, lebih bernilai tambah, dan lebih berdaya guna serta lebih bermanfaat bagi kepentingan atau kebutuhan organisasi dibandingkan yang dimiliki organisasi lain. Keunggulan bersumber dari berbagai potensi yang dimiliki organisasi. Kemampuan organisasi membangun potensi tersebut pada awalnya berasal dari kemampuan kreativitas organisasi dalam merekayasa sumber potensi. Sumber potensi tersebut kemudian diolah, diproses, dikemas, ke dalam satu paket sumberdaya yang dapat memberikan manfaat bagi kebutuhan organisasi.

Keunggulan bersaing (Competitive Advantage) adalah pusat kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing dapat tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para konsumennya. Nilai inilah yang membuat konsumen untuk membeli produk perusahaan.

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memberikan nilai unggul kepada pelanggan pada suatu tingkat harga yang kompetitif atau nilai yang diterima pada suatu tingkat harga yang lebih rendah. Profitabilitas dan pangsa pasar merupakan konsekuensi dari penciptaan nilai yang unggul. Menghasilkan nilai dalam hal ini merupakan

konsekuensi dari menyediakan barang atau jasa yang diinginkan pelanggan.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, suatu perusahaan harus menyediakan barang dan jasa yang dinilai lebih tinggi oleh pelanggannya dibandingkan dengan kompetitornya, atau produk yang serupa dengan kompetitornya tapi dengan fitur yang berbeda dan dengan harga yang lebih rendah. Dengan demikian, esensi dari strategi tersebut adalah menjadi berbeda dari perusahaan lain dan memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Menurut Prasetyo Aji dalam bukunya manajemen strategi keunggulan bersaing berkelanjutan mengatakan bahwa keunggulan kompetitif harus muncul dari melakukan aktivitas yang berbeda dengan yang dilakukan oleh pesaing. Efektivitas operasional, keterampilan pemasaran, dan keahlian fungsi lainnya, juga praktik terbaik, memberikan kontribusi terhadap posisi strategic yang unik.

Menurut Dogre dan Vickrey (1994) mengatakan bahwa Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain. Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki keinginan untuk membuat produk yang lebih unggul dari pesaingnya.

Bharadwaj et al.,(1993) mengatakan bahwa keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan metode yang baik akan menjadikan perusahaan yang unggul dari perusahaan lain, dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut akan menjadi asset perusahaan yang nantinya akan susah untuk ditiru oleh perusahaan lainnya. Dengan adanya asset atau sumber daya yang unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan oleh perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya.

Porter (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif. Day dan Wensley (1988) menyatakan ada dua langkah dalam mencapai keunggulan bersaing yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Colgate (1998, p.80) menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumber daya dan modal. Sumber daya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan didalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerja sama seperti tim kerja dalam satu departemen, atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan.

2.2.2 Inovasi Produk

Salah satu strategi untuk menarik konsumen dengan melalui strategi diferensiasi, strategi tersebut banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dalam upaya untuk membuat produk baru atau penambahan fitur baru kedalam produk lama dalam industrinya. Dalam memenuhi permintaan dan kebutuhan konsumen strategi yang dipilih oleh perusahaan harus berbeda dan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Salah satu metode untuk menciptakan produk dan penambahan fitur baru adalah inovasi.

Secara harfiah istilah inovasi diartikan sebagai suatu terobosan yang berhubungan dengan produk-produk baru. Menurut Freeman (2004) inovasi dianggap sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan, memproduksi dan memasarkan produk baru melalui penggunaan teknologi dan informasi yang telah perusahaan peroleh. Dengan kata lain, inovasi merupakan penemuan dari ide atau gagasan untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Inovasi produk bukan hanya merupakan bentuk dari penciptaan produk baru yang dihasilkan perusahaan, namun dapat diartikan pula sebagai peningkatan mutu (baik dari segi fitur produk atau pun kemampuan) barang yang sebelumnya sudah pernah dipasarkan.

Dalam buku *the innovation secrets of steve jobs insanelly different principles for breakthrough success* yang ditulis oleh Carmine Gallo mengatakan bahwa inovasi adalah metode yang baru untuk melakukan

suatu hal yang menghasilkan perubahan yang positif. Dalam buku tersebut menjelaskan rahasia-rahasia yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk melakukan perubahan dalam produknya dengan melakukan strategi inovasi. Dengan inovasi tersebut dapat meningkatkan nilai dari produk tersebut, dari mulai penambahan fitur untuk produk lama sampai menciptakan produk baru. Jadi dengan melakukan strategi tersebut mengarahkan perusahaan menuju perubahan yang positif untuk kelangsungan jangka panjang perusahaan.

Inti dari kegiatan sebuah strategi inovasi adalah bagaimana melakukan sebuah kegiatan yang dapat menambah nilai dan keunggulan dari keadaan atau kondisi saat ini. Metode ini bisa dilakukan dengan cara menciptakan pengembangan yang signifikan dari produk yang sudah ada dengan penambahan fitur, atau menciptakan produk baru yang belum diciptakan sebelumnya (Datta, et.al, 2011). Miles dan Snow (2003) menjelaskan bahwa ada 4 tahapan tipe strategi perusahaan dalam mengembangkan inovasinya:

Propector adalah ketika perusahaan berusaha untuk mencari pasar dan mengembangkan produk atau jasa baru.

Analyzers adalah ketika perusahaan berusaha untuk mencari pasar dan mengembangkan produk baru dengan tetap menjaga pasar yang sudah ada.

Defenders adalah ketika perusahaan berusaha untuk mempertahankan produknya di industry perusahaan melakukan

pengembangan dalam hal efisiensi seperti biaya produksi, dan saluran produksi

Reactor adalah ketika perusahaan melakukan tindakan reaktif terhadap apa yang dilakukan pesaing tanpa pernah berusaha melakukan tindakan antisipatif sebelumnya.

Strategi inovasi dapat melalui tahapan tersebut untuk perusahaan mengembangkan produknya agar perusahaan dapat bersaing dengan kompetitornya.

Banyak hal yang berkaitan dengan inovasi produk, misalnya seperti proses pencapaian, ide yang muncul dan atribut dari inovasi produk. Kotler dan Amstrong (2010), yang dikutip pada buku “manajemen inovasi untuk usaha kecil dan makro” menjelaskan bahwa terdapat 3 atribut yang menempel pada inovasi produk. Kualitas produk, fitur produk, yang terakhir yaitu gaya dan desain produk menjadi atribut-atribut yang dimaksud.

Fitur produk

Varian produk dapat dianggap sebagai sebuah sarana atau alat yang kompetitif dan pembeda antara produk yang diciptakan oleh sebuah perusahaan dengan produk pesaingnya. Fitur dari sebuah produk merupakan modal sebuah produk agar dapat bersaing untuk memenangkan perhatian konsumen.

Desain dan rancangan

Desain produk merupakan cara yang lain untuk mendapatkan nilai tambah produk dimata penggunanya. Desain adalah cara atau konsep yang mampu mewakili kontribusi terhadap penampilan namun juga pada kegunaan produk. Sebuah produk didesain dengan tujuan agar dapat menarik perhatian konsumen, desain juga dapat memberikan keunggulan bersaing.

Kualitas produk

Kualitas produk merupakan sebuah tingkatan dari produk yang mampu melakukan fungsi-fungsinya semaksimal mungkin. Fungsi yang dimaksud di antaranya adalah kehandalan dan ketelitian dari produk yang dihasilkan. Sebuah produk yang berkualitas merupakan produk yang terbebas dari kecatatan, memiliki kesesuaian kinerja dan konsistensi kemampuan yang sesuai dengan fungsinya.

Penning (2012) dikutip pada buku “manajemen inovasi untuk usaha kecil dan makro” menyebutkan bahwa terdapat lima karakteristik inovasi yang dapat membuat perusahaan terpengaruh untuk mengadopsi sebuah produk atau jasa yang ditawarkan. Kelima karateristik tersebut ialah:

Keunggulan Relatif (relative advantage)

Keunggulan relative merupakan sebuah observasi atas keunggulan dan keuntungan dari penggunaan inovasi tertentu.

Sampai sejauh mana sebuah inovasi dapat memberikan dampak yang lebih dibandingkan produk-produk yang sudah ada sebelumnya.

Kesesuaian (compatibility)

Maksud dari kesesuaian adalah sejauh mana inovasi produk tersebut memiliki kesesuaian antara nilai produk dengan kebutuhan masyarakat para penggunanya.

Kerumitan (complexity)

Kompleksitas menjelaskan mengenai tingkat kesulitan yang akan dihadapi oleh para penggunanya. Semakin rumit sebuah inovasi maka para pemakainya akan semakin sulit untuk mengerti produk tersebut.

Kemampuan berkomunikasi (communicability)

Sebuah inovasi akan lebih mudah disebarkan pada sebuah populasi bila mana keuntungan dan keunggulan dari produk yang ditawarkan terlihat secara nyata. Apalagi pada era berkembangnya media seperti saat ini, peran media sangat berpengaruh dalam penyebaran inovasi tersebut. Dan sebuah inovasi juga melibatkan komunikasi antar konsumen dan perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait produk yang selanjutnya, dan juga antar tim agar saling tukar pikiran terkait inovasi yang akan di produksi.

Menurut Stephen Robin (1994) menjelaskan bahwa inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau

memperbaiki suatu produk dan jasa, menurutnya inovasi mempunyai empat ciri, yaitu:

Memiliki kekhasan, artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diterapkan.

Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.

Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.

Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

De Jong & Den Hartog (2003), menjelaskan bahwa dalam menciptakan inovasi melalui tahap sebagai berikut:

Melihat peluang. Peluang muncul ketika ada persoalan yang muncul sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya.

Oleh karenanya, perilaku inovatif dimulai dari keterampilan melihat peluang.

Mengeluarkan ide. Ketika dihadapkan suatu masalah maka gaya berfikir konvergen yang digunakan, yaitu mengeluarkan ide yang

sebanyak-banyaknya terhadap masalah yang ada. Dalam tahap ini, kreativitas sangat diperlukan.

Mengkaji ide. Tidak semua ide dapat dipakai, maka dilakukan kajian terhadap ide yang muncul. Gaya berfikir divergen atau merucut mulai diterapkan. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Ide realistic yang diterima, sementara ide yang kurang realistic dibuang. Kajian dilakukan terus menerus sampai ditemukan alternative yang paling mempunyai probabilitas sukses yang paling besar.

Implementasi. Dalam tahap ini, keberanian mengambil risiko sangat diperlukan. Risiko berkaitan dengan probabilitas kesuksesan dan kegagalan, oleh karenanya disarankan mengambil risiko yang sebaiknya dalam taraf sedang. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan dan berinovasi

Dengan berkembangnya konsep inovasi dari sisi fokus penelitian oleh para ahli, terdapat dua pendekatan yang berbeda mengenai konsep inovasi yang mereka kemukakan sebagai pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan inovasi. Pendekatan pertama adalah innovation as a process, dimana inovasi didefinisikan dengan lebih menekankan pada proses inovasi dalam organisasi dan proses sosial yang menghasilkan inovasi sebagai kreativitas individu (individual creativity), budaya organisasi (organization culture), kondisi lingkungan

(environment context), dan faktor-faktor sosio-ekonomi (social and economic factors) (Xu dkk., 2009; Castro dkk., 2011).

Oleh karena itu proses inovasi merupakan yang penting. Beberapa fakta yang menunjukkan bahwa kesuksesan perusahaan berawal dari proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Dan beberapa literature menunjukan contoh-contoh yang menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan di karakterisasi oleh proses inovasi yang dilakukannya. Seperti buku “manajemen inovasi untuk usaha kecil dan makro” yang menyatakan bahwa:

Inovasi secara kosisten merupakan faktor yang penting yang berhubungan dengan kesuksesan perusahaan.

Perusahaan yang inovatif pada umumnya memperoleh keunggulan daya saing dan pertumbuhan yang lebih kuat daripada perusahaan yang tidak melakukan proses inovasi.

Perusahaan yang melakukan inovasi mengalami pertumbuhan pasar dan peningkatan keuntungan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan proses inovasi.

Inovasi dalam beberapa cara memberikan kontribusi kepada kinerja perusahaan. Banyak bentuk hubungan yang sangat erat antara kinerja perusahaan peluncuran produk atau jasa baru.

Dapat kita tarik kesimpulan bahwa jika perusahaan ingin bisa mengikuti perkembangan zaman dan bersaing dengan kompetitornya perusahaan harus melawati proses inovasi, agar dapat menyesuaikan

kondisi bisnis yang sekarang, dimana selera konsumen yang terus berubah mengikuti perkembangnya teknologi.

Beberapa unsur-unsur inovasi yang dijelaskan oleh Schumpeter (1949) menyebutkan bahwa terdiri dari lima unsur yaitu:

- Memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada.
- Memperkenalkan proses baru ke industri.
- Membuka pasar baru.
- Mengembangkan sumber pasokan baru pada bahan baku.
- Perubahan pada organisasi industri.

Berbagai sumber-sumber inovasi dalam melakukan usaha tentu tidak terlepas dari sumber-sumber inovasi itu sendiri. Menurut Drucker dalam Moh Alifuddin dan Mashur Razak (2015) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni:

- Hal yang tidak diperkirakan (the unexpected), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan.
- Ketidaksesuaian (the incongruity) ada perbedaan realita yang sebenarnya dengan kenyataan yang telah direncanakan.
- Proses kebutuhan (Process need)
- Perubahan struktur pasar dan struktur industri.

-
- Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja dan tingkat pendidikan.
 - Perubahan sudut pandang atau persepsi dan suasana hati.
 - Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak.

Definisi mengenai inovasi produk menurut Crawford dan Benedetto (2000) inovasi produk adalah inovasi yang digunakan dalam keseluruhan operasi perusahaan dimana sebuah produk baru diciptakan dan dipasarkan, termasuk inovasi di segala proses fungsional atau kegunaannya. Sedangkan dalam sisi produk inovasi menurut Galbraith, (1973); Schon, (1967) didefinisikan sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah.

Inovasi sebuah gagasan untuk menciptakan suatu yang baru, dalam bentuk barang atau jasa, dan inovasi merupakan gagasan yang telah muncul di masa lampau, tetapi dapat dianggap inovatif bagi konsumen yang baru mengetahuinya. Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan produk baru merupakan sesuatu yang sulit diterima begitu saja oleh sebagian konsumen. Inovasi produk merupakan tujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, karena produk telah ada rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk, serta meningkatnya persaingan di dalam maupun di luar negeri.

Inovasi produk yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan selera konsumen. Meskipun perusahaan mementikan mutu dalam produknya tetapi apabila perusahaan tidak memperhatikan selera konsumen, maka akan menyebabkan produknya tidak diminati, bahkan konsumen akan beralih ke perusahaan lain yang dimana produknya sesuai dengan selera konsumen dan mengakibatkan penjualan produk perusahaan akan menurun. Menurut Kotler (2000) ada enam golongan produk baru antara lain:

- Produk baru bagi dunia
- Produk baru yang menciptakan suatu pasar yang baru.
- Lini produk baru
- Produk baru yang memungkinkan perusahaan memasuki pasar yang sudah mapan untuk pertama kalinya.
- Tambahan pada lini produk yang telah ada
- Produk-produk baru yang melengkapi suatu lini produk

perusahaan yang sudah mapan dalam ukuran kemasan, rasa, dan lain-lain.

Perbaikan dan revisi produk yang telah ada

Produk baru yang memberikan kinerja yang lebih baik atau nilai yang dianggap lebih hebat dan menggantikan produk yang telah ada.

Penentuan kembali posisi (Respositioning)

Produk yang telah ada diarahkan ke pasar atau segmen pasar baru.

Pengurangan biaya

Produk baru yang menyediakan kinerja serupa dengan harga yang lebih murah.

Proses penerimaan terhadap inovasi produk memerlukan waktu, menurut Kotler (2002) proses penerimaan konsumen berfokus pada proses mental yang dilalui seseorang mulai saat pertama mendengar tentang inovasi tersebut sampai akhir penerimaan. Penerimaan produk baru tersebut melalui 5 tahap berikut:

Kesadaran (awareness)

Konsumen menyadari adanya inovasi tersebut tapi masih kekurangan informasi mengenai hal tersebut.

Minat (interest)

Konsumen terdorong untuk mencari informasi mengenai inovasi tersebut.

Evaluasi (evaluation)

Konsumen mempertimbangkan untuk mencoba inovasi tersebut.

Percobaan (trial)

Konsumen mencoba inovasi tersebut untuk memperbaiki perkiraannya atas nilai

inovasi tersebut.

Penerimaan (adoption)

Konsumen memutuskan untuk menggunakan inovasi tersebut sepenuhnya dan secara teratur.

Menurut Everett M. Rogers (2003) inovasi memiliki karakteristik yang mempengaruhi cepat lambat suatu penerimaan, ada 5 karakteristik yang penting dalam mempengaruhi tingkat penerimaan suatu inovasi yaitu:

1. Keunggulan relatif (relative advantage) – Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya.

2. Kompatibilitas (compatibility) - Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima.

3. Kerumitan (complexity) - Kompleksitas ialah, tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima.

4. Kemampuan diujicobakan (trialability) – Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima.

5. Kemampuan untuk diamati (observability) - Yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi.

Menurut Everett M. Rogers (2003) Inovasi tidak hanya berurusan dengan pengetahuan baru dan cara-cara baru, tetapi juga dengan nilai-nilai, karena harus bisa membawa hasil yang lebih baik, jadi selain melibatkan iptek baru, inovasi juga melibatkan cara pandang dan perubahan sosial. Everett M. Rogers (2003) juga menjelaskan bahwa inovasi dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Peningkatan kualitas hidup manusia melalui penemuan-penemuan baru yang membantu dalam proses pemenuhan hidup manusia.

Meningkatkan suatu perusahaan dalam meningkatkan penjualan dan memperoleh keuntungan.

Adanya peningkatan dalam kemampuan mendistribusikan kreativitas kedalam wadah penciptaan sesuatu hal yang baru.

Adanya keanekaragaman produk dan jenisnya didalam pasar.

Inovasi tersebut dapat ditunjang oleh beberapa faktor pendukung seperti: (1) Adanya keinginan untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa dan dari tidak tahu menjadi tahu. (2) Adanya kebebasan untuk berekspresi. (3) Adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif. (4) Tersediannya sarana dan prasarana. (5) Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sekolah. (Everett M Rogers, 2003)

Dalam melakukan inovasi produk tidak lengkap jika tidak melewati yang namanya desain produk menurut Murdifi Haming dan Mahfud

Nurnajamudin (2014) menjelaskan bahwa sebuah perusahaan dapat memperoleh suatu bingkai keunggulan kompetitif melalui desain yang membawa gagasan baru kepada para pelanggan dengan cepat, melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik untuk dapat memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggannya. Dengan keadaan tersebut, suatu desain akan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap mutu suatu produk. Menurutnya juga sudut strategis, desain mendefinisikan pelanggan sasaran perusahaan dan juga perusahaan pesaingnya. Untuk dapat menghasilkan desain yang baik, desain harus memaksimalkan pemanfaatan kompetensi inti perusahaan. Kompetensi tersebut pada dasarnya merupakan kapasitas atau kemampuan personil perusahaan untuk melakukan suatu berdasarkan keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang dimilikinya.

Bagi sebagian besar perusahaan memandang inovasi produk sesuatu yang mampu dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang mampu membawa produk perusahaan selangkah lebih maju dari kompetitornya, dimana kondisi tersebut muncul sebagai reaksi atas perubahan keinginan konsumen. Dan dapat menjadikan inovasi produk sebagai taktik atau strategi untuk menciptakan suatu nilai lebih dibandingkan dengan pesaing.

Produk inovasi dapat gagal karena banyak alasan, tidak menawarkan desain yang unik atau salah memperkirakan persaingan merupakan kesalahan yang umum terjadi. Kadang-kadang gagasannya sendiri

sebenarnya baik tetapi terletak pada desain dan efisiensi biayanya jauh lebih tinggi dari yang semula diperkirakan. Dengan adanya inovasi produk maka akan memberi nilai tambah dibanding produk sejenis (keunggulan produk), sehingga akan meningkatkan penjualan.

2.2.3 Orientasi Strategik

Menurut Zhou, Yim, & Tse (2005) menjelaskan bahwa orientasi strategi merupakan arah strategis perusahaan dalam menciptakan perilaku yang tepat sehingga mencapai kinerja superior. Jadi orientasi strtaegi merupakan langkah yang tepat untuk perusahaan untuk menentukan strategi untuk meningkatkan kinerja yang unggul.

Sebuah orientasi strategik yang dilakukan oleh perusahaan merupakan cerminan arah strtaegik yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk menciptakan sikap yang tepat dalam mengambil keputusan strategik sehingga perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang unggul secara terus-menerus dalam dunia bisnis. Menurut Grienstein (2008) menjelaskan orientasi strategik dibagi menjadi 4 dimensi yaitu: orientasi pasar, orientasi belajar, orientasi kewirausahaan dan orientasi karyawan. Dari keempat dimensi tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Liu dan Revell (2009) menjelaskan bahwa orientasi strategik adalah merupakan konsep yang banyak digunakan dalam bidang penelitian manajemen strategik, kewirausahaan, dan marketing.

Orientasi strategik merupakan sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan dan sebagai kemampuan dinamis

yang merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan membangun kompetensi internal dan eksternal. Menurut Chauhan (2011) menjelaskan bahwa peningkatan sumber daya organisasi melalui pengintegrasian dan membangun kompetensi internal dan eksternal maka keberhasilan perusahaan dapat ditingkatkan.

Menurut Narver dan Slater (1990) mendefinisikan bahwa orientasi strategik merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Perusahaan harus mempunyai suatu budaya yang menciptakan sebuah strategi untuk menimbulkan sebuah nilai yang superior bagi konsumen.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Keunggulan Bersaing

Porter (1985) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang sustainable keberadaannya hanya dapat dijelaskan dengan menggunakan mekanisme dan pengukuran dengan orientasi strategi sebagai komponen pengukurannya. Karena keunggulan bersaing merupakan sesuatu kondisi yang memiliki keunggulan yang unik dan sulit untuk ditiru. Pendapat tersebut didukung oleh Varadarajan (1996) yang mengatakan bahwa perusahaan yang tidak mengembangkan program inovasi produk dengan yang tidak mengembangkan akan dapat dibedakan dari kinerja pasar masing-masing perusahaan. Kondisi tersebut mengalami proses adaptasi sehingga selalu dapat mencapai atau memenuhi kebutuhan konsumen. Keunggulan bersaing

perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang bisa disebabkan inovasi yang bersaing untuk mencapai nilai superior yang ditanamkan pada produk.

H₁ : Orientasi Strategi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

2.3.2 Pengaruh Orientasi Strategi dengan Inovasi Produk

Hasil riset yang dilakukan oleh Gatignon dan Xuereb (1997), pada pemahaman konseptual dan permodelan orientasi strategi dari perusahaan (Konsumen, kompetitif dan teknologi) yang lebih sesuai, orientasi strategi seperti itu dalam konteks pengembangan inovasi produk memberikan bukti untuk praktik-praktik terbaik sebagai berikut:

- 1) Sebuah perusahaan yang ingin membangun satu pemimpin inovasi untuk persaingan harus memiliki orientasi teknologi yang kuat.
- 2) Sebuah orientasi yang kompetitif dalam pertumbuhan pasar yang tinggi adalah berguna karena mampu untuk mengembangkan inovasi-inovasi dengan biaya rendah, sebagai elemen penting dari kesuksesan.
- 3) Perusahaan-perusahaan seharusnya menjadi konsumen, orientasi ini mengarahkan produk-produk yang lebih baik, dan perusahaan itu akan mampu untuk memasarkan inovasi yang lebih baik sehingga meraih tingkat yang tinggi dari kinerja
- 4) Orientasi strategi yang kompetitif berguna untuk memasarkan inovasi-inovasi ketika permintaan tidak begitu menentu. Pengukuran orientasi strrtategi yang tepat akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan

dan dimungkinkan mempermudah perusahaan dalam mencapai apa yang disebut keunggulan bersaing.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi strategic berpengaruh dalam merancang inovasi produk yang akan dikeluarkan oleh setiap perusahaan, dimana untuk meningkatkan keunggulan perusahaan terhadap pesaingnya.

Strata (1989) menjelaskan bahwa inovasi berkaitan dengan orientasi strategi dimana orientasi tersebut mengarah ke teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari suatu produk yang dimiliki oleh perusahaan. Orientasi strategi juga mengarah ke peningkatan teknologi karena untuk membangun dan mengembagnkan produk perusahaan yang berbeda dari kompetitornya. Dari uraian tersebut orientasi strategi berpengaruh terhadap inovasi produk.

H₂ : Orientasi Strategi berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk

2.3.3 Pengaruh Inovasi produk terhadap Keunggulan Bersaing

West (2000) menjelaskan bahwa inovasi merupakan pengenalan dan aplikasi yang disengaja dalam pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan mengenai ide, proses, produk yang baru dalam pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan yang dirancang untuk menguntungkan pekerjaan perusahaan yang dilakukan oleh tim kerja tersebut. Inovasi merupakan

suatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan dari suatu produk yang dapat membawa produk selangkah lebih baik dan maju dibandingkan produk kompetitor.

Wahyono (2002) berpendapat bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. Pendapat tersebut diperkuat oleh dasar dari penelitian yang dilakukan oleh Droge dan Vickery (1994) menemukan bahwa produk dapat dijadikan sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang dapat mendesain produknya sesuai dengan keinginan pelanggan akan mampu bertahan di tengah persaingan yang sudah semakin ketat karena produknya yang tetap diminati oleh pelanggan. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Bharadwaj et al (1993) yang mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk-produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, inovasi produk dapat dijadikan sebagai sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara inovasi produk terhadap keunggulan bersaing.

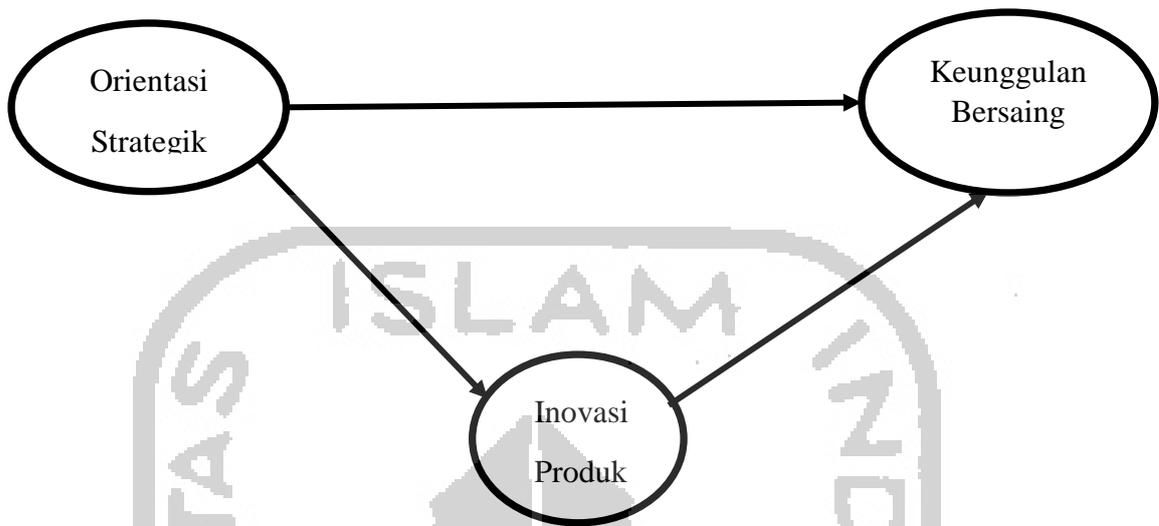
H3 : Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

2.3.4 Pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi

Dalam penelitian untuk melakukan inovasi, orientasi strategik merupakan faktor penting yang paling berpengaruh dalam inovasi produk untuk mencapai keunggulan bersaing (Gatignon dan Xuereb, 1997). Pernyataan tersebut di dukung oleh Narver dan Slater (1995) yang menjelaskan bahwa orientasi strategik merupakan sebuah Market Driven yang sangat efektif dan efisien dalam merespon apa yang menjadi keinginan konsumen, kemudian dari kondisi tersebut orientasi strategic tumbuh menjadi suatu kunci pencapaian keunggulan kompetitive yang dibangun melalui inovasi produk. Dalam hal ini orientasi strategic merupakan kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi produk.

H₄ : orientasi strategik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi

2.4 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar

1. 1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini menjadi 2 yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas merupakan variabel yang dimanipulasi secara sistematis. Dalam penelitian ini variabel bebas atau independennya adalah Orientasi Strategik (X1).

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat (criterion variable) merupakan variabel yang diukur sebagai akibat adanya manipulasi pada variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat atau dependennya adalah kunggulan bersaing.

3. Variabel Mediasi (variable intervene)

Variabel yang menghubungkan dua variabel, variabel terikat independent dengan variabel dependent, sehingga variabel independent tidak langsung mempengaruhi perubahan yang terjadi variabel dependent. Dalam penelitian ini variabel mediasi adalah inovasi produk

3.2 Devisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2012), definisi operasional adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang

dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan kontrak, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran kontrak yang lebih baik.

1. Inovasi Produk

Inovasi produk sebagai proses yang bisa untuk memperkenalkan produk baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Menurut Avanti Fontana (2011) mendefinisikan inovasi produk sebagai proses pengenalan produk atau sistem baru yang membawa kesuksesan ekonomi bagi perusahaan dan kesuksesan sosial bagi konsumen serta komunitas atau lingkungan yang lebih luas.

- Perusahaan selalu menciptakan produk yang mengikuti zaman.
- Perusahaan selalu melakukan penambahan dan mengembangkan fitur pada produk lama.
- Perusahaan menghasilkan produk-produk game yang beragam sehingga banyak pilihan game yang dimainkan.
- Konsep game yang di tawarkan selalu berbeda.
- Perusahaan menciptakan ide-ide yang inovatif pada produk.
- Perusahaan melakukan riset sebelum menciptakan inovasi pada produk.

-
- Perusahaan menciptakan atau menambahkan alur cerita di dalam produknya.
 - Perusahaan meluncurkan versi beta terlebih dahulu sebelum produk tersebut sebelum resmi di rilis

2. Orientasi Strategik

Orientasi strategik adalah suatu proses strategi yang mendukung terjadinya penciptaan produk inovasi yang akan membawa produk tersebut memiliki keunggulan tersendiri. Orientasi strategi merupakan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menciptakan suatu tujuan yang mengarah keberhasilan perusahaan dan membangun kompetisi internal dan eksternal. Menurut Ming (2011) menjelaskan yang dimaksud dimensi orientasi strategi yaitu tim orientasi, kompetensi managerial, jaringan social, dukungan kelembagaan lokal, orientasi biaya rendah, inovasi produk. Pada Tabel II.1 disajikan nama peneliti, tahun dan dimensi orientasi strategi.

- Perusahaan mengerti harapan atau keinginan konsumen terhadap produk dan layanan terhadap kolom saran dan kritik produk di setiap platform.
- Lancarnya komunikasi antara perusahaan dengan konsumen.
- Cepatnya perusahaan merespon dan menyelesaikan komplein konsumen terhadap kualitas produk perusahaan.
- Konsumen dilibatkan dalam proses perancangan pembuatan produk.

- Perusahaan siap menghadapi produk pesaing baru terkait produk game yang akan diluncurkan.
- Perusahaan membentuk tim untuk mendiskusikan strategi agar dapat bersaing.
- Menganalisa atau melakukan riset produk pesaing.
- Perusahaan mengadopsi konsep game lain lalu dikembangkan kembali menjadi game perusahaan.

3. Keunggulan Bersaing

Perusahaan dikatakan berhasil ketika perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing. Menurut Porter (1993) berpendapat bahwa keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market place.

- Konsep merupakan inti dari pembuatan produk game dan mencerminkan produk perusahaan.
- Fitur game yang ditawarkan berbeda dengan game buatan developer luar.

- Konsep yang di tawarkan berbeda dengan game buatan developer luar.

- Selalu menampilkan gameplay yang menarik yang tidak kalah menariknya dengan game buatan developer luar.
- Salah satu produknya memiliki alur game yang tidak kalah menarik dengan game buatan developer luar.

-
- Perusahaan senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru yang tidak kalah menarik dengan produk pesaing.
 - Perusahaan bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing.

Produk yang dihasilkan perusahaan memiliki konsep game yang menarik yang tidak kalah dengan produk pesaing.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis data yang diperlukan

1. Data Primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999) data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti.

Data primer di peroleh dari hasil kuesioner yang akan di berikan kepada pemilik dan karyawan perusahaan game local di indonesia

2. Data Sekunder

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999) data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)

Data sekunder penelitian ini adalah bersumber dari penelitian terdahulu yang terdiri dari skripsi dan jurnal-jurnal yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Data primer

1. Kuisoner

Berdasarkan teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Menurut Arikunto (2006) Kuisoner adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui. Pertanyaan yang diajukan kepada responden harus jelas dan pernyataan tersebut tidak boleh meragukan responden. Dengan menggunakan metode penyebaran kuisoner untuk mengukur persepsi responden digunakan dengan Skala Likert. Skala Likert menurut Sugiyono (2015) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian.

Dari setiap jawaban yang ada akan diberi skor, dimana hasil skor tersebut akan menghasilkan pengukuran ordinal. Skala Likert umumnya menggunakan skor 5 angka dalam penelitian, yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS) dengan *score* 5.
- b. Setuju (S) dengan *score* 4.

-
- c. Netral (N) dengan *score* 3.
 - d. Tidak Setuju (TS) dengan *score* 2
 - e. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan *score* 1

Urutan tersebut dapat dibalik dari muali dari setuju atau tidak setuju menjadi sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi menurut Arikunto (2006), adalah keseluruhan objek atau subjek penelitian. Jadi populasi adalah jumlah keseluruhan populasi yang merupakan hasil pengukuran secara kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteritik tertentu dari semua kumpulan subjek atau objek yang lengkap dan jelas yang ini dipelajari sifat-sifatnya. Dalam penelitian ini sasaran populasinya adalah karyawan dan pemilik perusahaan.

Pada penelitian ini, dimana teknik non probability sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling yang mana teknik ini digunakan untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh bias lebih representative (Sugiyono 2010). Sampel dalam penelitian ini diperkirakan dengan minimal 35 responden. Penentaun jumlah sampel ini didasarkan pada ukuran sampe lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah jumlah yang cocok untuk hamper semua jenis penelitian. (Sekaran, 2003). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* dan menggunakan teknik *purposive sampling*.

3.5 Uji Kelayakan Instrumen

Uji kelayakan instrumen digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner dalam penelitian ini valid dan reliabel. Adapun untuk mengukur uji kelayakan instrument ini digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

1) Uji Validitas

Sudjana (2004: 12) menyatakan bahwa validitas berkenaan dengan ketepatan alat penilaian terhadap konsep yang dinilai sehingga betul-betul menilai apa yang seharusnya dinilai. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin, 1995).

2) Uji Reliabilitas

Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. *Convergent validity* dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha dan nilai composite reliability. Untuk dapat dikatakan

suatu item pernyataan reliabel, maka nilai Cronbach's alpha harus $>0,6$ dan nilai composite reliability harus $>0,7$. Dengan menggunakan output yang dihasilkan SmartPLS maka composite reliability *Standardized loading* merupakan nilai loading faktor pada tiap-tiap indikator.

3.6 Teknik Analisis Data

Sebuah penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya. Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM Analisis.

SEM analysis sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial akademik. (Ghozali ,2008).

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software *SmartPLS* yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Ghozali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode

analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). 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 & Kurniawan, 2009). Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan *residual distribution*. Kedua, PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan *algoritma* (Ghozali, 2006). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* dapat digunakan untuk menjelaskan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan hasil pengaruh Orientasi strategik terhadap Inovasi produk, menjelaskan pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing , pengaruh Inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing dan menjelaskan pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing responden melalui Inovasi produk sebagai variabel mediasi Pada local game mobile. Pembahasan hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif profil karyawan dan manajemen Local Game Mobile, deskriptif terhadap variabel penelitian dan analisis kuantitatif yaitu analisis Structural Equation Model (SEM) menggunakan SMART PLS 3.2.7 dan pengujian hipotesis.

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada responden penelitian yaitu karyawan dan pemilik Pada local game mobile. Dalam penelitian ini, kuesioner disebar sebanyak 50 eksemplar dan responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 44 orang. Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (editing), diberi kode (coding) dan ditabulasikan (tabulating).

Tabel 4.1

Tingkat Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jumlah kuesioner yang disebar	50	100%
2	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	6	12%
3	Jumlah kuesioner yang kembali	44	88%

Sumber : Data primer diolah, 2019

4.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 44 responden maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu laki - laki dan perempuan. Gambaran jenis kelamin responden ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	34	77.3%
Perempuan	10	22.7%
Total	44	100.0%

Sumber : Data primer, diolah, 2019

Berdasarkan data responden yang digunakan menunjukkan bahwa pemilik dan karyawan Pada local game mobile mayoritas adalah laki-laki yaitu sebanyak 77,3% dan sisanya perempuan yaitu sebanyak 22,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa pemilik dan karyawan Local game mobile lebih

banyak pada responden laki-laki, karena bidang tugas yang berhubungan dengan pengembangan game mobile sangat cocok dilakukan oleh kaum laki laki.

2. Usia Responden

Berikut deskriptif usia responden pada responden Local game mobile, yang ditunjukkan pada Tabel 4.3

Usia Responden

Usia Responden	Jumlah mahasiswa	Persentase
< 18 tahun	0	0.0%
19 - 25 tahun	9	20.5%
26 - 30 tahun	25	56.8%
> 30 tahun	10	22.7%
Total	44	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan usia responden, menunjukkan bahwa pemilik dan karyawan Pada local game mobile mayoritas berusia 26– 30 tahun yaitu sebesar 56,8%. Sedangkan responden yang berusia lebih dari 30 tahun sebesar 22,7%, berusia antara 19 – 25 tahun sebesar 20,5% , dan tidak ada yang berusia kurang dari 18 tahun. Dengan demikian mayoritas usia mereka masih muda dan produktif sehingga mendukung dalam meningkatkan inovasi produknya.

3. Pendidikan Terakhir

Hasil distribusi pendidikan terakhir responden dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
SMP	0	0.0%
SMA	12	27.3%
Diloma (D1,D2,D3)	12	27.3%
Sarjana	20	45.5%
Total	44	100.0%

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir Sarjana yaitu sebanyak 20 orang atau 45,5%. Sementara responden yang berpendidikan terakhir Diloma (D1,D2,D3) sebesar 27,3%, dan berpendidikan SMA sebesar 27,3%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dan pemilik local game mobile telah berpendidikan tinggi yaitu Sarjana mudan dan Sarjana.

4. Posisi di Perusahaan

Hasil analisis data ini diperoleh nilai distribusi frekuensi terhadap posisi di perusahaan seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.5.

Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi di Perusahaan

Posisi	Jumlah	Persentase
Pemilik	8	18.2%
Manajer atau pemimpin	12	27.3%
Staff	24	54.5%
Total	44	100.0%

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan lama posisi di perusahaan, dapat diketahui bahwa sebagian besar sebagai staf perusahaan yaitu sebesar 54,5%. Sedangkan

posisinya sebagai manajer atau pemimpin sebesar 27,3% dan pemilik perusahaan sebesar 18,2%.

5. Lama Bekerja

Hasil analisis data ini diperoleh nilai distribusi frekuensi terhadap lama bekerja seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	0	0.0%
1 - 2 tahun	4	9.1%
2.1 - 4 tahun	17	38.6%
4.1 - 6 tahun	11	25.0%
> 6 tahun	12	27.3%
Total	44	100.0%

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan lama bekerja mayoritas responden telah bekerja di perusahaan local game mobile antara 2.1 – 4 tahun sebesar 38,6%, antara 4.1– 6 tahun sebesar 25,0, bekerja lebih dari 6 tahun sebesar 27,3% dan sisanya bekerja antara 1– 2 tahun sebesar 9,1%. Hal ini menunjukkan bahwa responden telah cukup lama dan berpengalaman dalam mengelola usaha pengembangan local game mobile.

Analisis Deskriptif Variabel

Dalam menentukan kriteria penilaian responden maka dapat dilakukan dengan interval sebagai berikut :

Skor persepsi terendah adalah : 1

Skor persepsi tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{4} = 0,80$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut :

Interval penilaian	Kriteria
1,00 s/d 1,80	Sangat tidak baik
1,81 s/d 2,60	Tidak baik
2,61 s/d 3,40	Cukup
3,41 s/d 4,20	Baik
4,21 s/d 5,00	Sangat baik

Tabel 4.7.
Penilaian Responden pada Variabel Orientasi strategik

No	Item Orientasi strategik	Rata-rata	Kriteria
1	Perusahaan mengerti harapan atau keinginan konsumen terhadap produk dan layanan terhadap kolom saran dan kritik produk di setiap platform	4.16	Baik
2	Lancarnya komunikasi antara perusahaan dengan konsumen	4.09	Baik
3	Cepatnya perusahaan merespon dan menyelesaikan komplein konsumen terhadap kualitas produk perusahaan	3.84	Baik
4	Konsumen dilibatkan dalam proses perancangan pembuatan produk	4.09	Baik
5	Perusahaan membentuk tim untuk mendiskusikan strategi agar dapat bersaing	4.45	Sangat Baik
6	Perusahaan melakukan analisa atau melakukan riset produk pesaing	4.59	Sangat Baik
7	Perusahaan mengadopsi konsep game lain lalu dikembangkan kembali menjadi game perusahaan	4.20	Baik
8	Perusahaan siap menghadapi produk pesaing baru terkait produk game yang akan diluncurkan	4.18	Baik
Rata-rata Total		4.20	Baik

Sumber : Data Primer yang Diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dari 44 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai indikator variabel Orientasi strategik menyatakan baik (Mean 4,20). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap Orientasi strategik Pada local game mobile seperti tim orientasi, kompetensi managerial, jaringan social, dukungan kelembagaan lokal, orientasi biaya rendah, inovasi produk. Orientasi strategik tertinggi terjadi pada indikator Perusahaan melakukan analisa atau melakukan riset produk pesaing dengan rata-rata sebesar 4,59 (sangat baik), dan penilaian terendah adalah indikator cepatnya perusahaan merespon dan menyelesaikan komplein konsumen terhadap kualitas produk perusahaan dengan skor 3,84 (baik).

Hal ini menjadi rekomendasi bagi perusahaan bahwa respon cepat perusahaan untuk memperbaiki setiap kekurangan dan kelemahan sangat penting bagi konsumen yang menggunakan game mobile ini, sehingga dibutuhkan SDM yang handal yang mampu merespon dan menyelesaikan komplein konsumen dengan cepat.

Tabel 4.8.
Penilaian Responden pada Variabel Inovasi produk

No	Item Inovasi produk	Rata-rata	Kriteria
1	Perusahaan selalu menciptakan produk yang mengikuti zaman	4.11	Baik
2	Perusahaan selalu melakukan penambahan dan mengembangkan fitur pada produk lama	4.05	Baik
3	Perusahaan menghasilkan produk-produk game yang beragam sehingga banyak pilihan game yang dimainkan	4.09	Baik
4	Konsep game yang di tawarkan selalu berbeda	3.95	Baik
5	Perusahaan menciptakan ide-ide yang inovatif pada produk	4.11	Baik
6	Perusahaan melakukan riset sebelum menciptakan inovasi pada produk.	4.27	Sangat Baik
7	perusahaan menciptakan atau menambahkan alur cerita di dalam produknya	4.14	Baik
8	Perusahaan meluncurkan versi beta terlebih dahulu sebelum produk tersebut sebelum resmi di rilis	4.14	Baik
	Rata-rata Total	4.11	Baik

Sumber : Data Primer yang Diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dari 44 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai indikator variabel Inovasi produk adalah baik (Mean 4,11). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden telah memberikan penilaian yang baik atas inovasi produk sebagai proses pengenalan produk atau sistem baru yang membawa kesuksesan ekonomi bagi perusahaan dan kesuksesan sosial bagi konsumen serta komunitas atau lingkungan yang lebih luas. Penilaian tertinggi responden terletak pada indikator perusahaan melakukan riset sebelum menciptakan

inovasi pada produk dengan skor 4,27. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada indikator Konsep game yang di tawarkan selalu berbeda dengan rata-rata sebesar 3,95 (baik).

Hal ini menunjukkan bahwa konsumen game mobile mengharapkan adanya suatu game yang memiliki inovasi yang tinggi yang selalu berubah dalam setiap periodenya, sehingga mereka tidak suka pada game-game yang cenderung tidak berubah. Untuk itu hal ini menjadi tantangan bagi pengelola dan pengembang game mobile dalam menawarkan produknya agar selalu memberikan daya tarik bagi penggunanya

Tabel 4.9.

Penilaian Responden pada Variabel Keunggulan bersaing

No	Item Keunggulan Bersaing	Rata-rata	Kriteria
1	Konsep game merupakan inti dari pembuatan prduk game dan mecerminkan produk perusahaan	3.86	Baik
2	Fiture game yang ditawarkan berbeda dengan game buatan pesaing	3.93	Baik
3	Konsep game yang di tawarkan berbeda dengan game buatan pesaing	3.89	Baik
4	Selalu menampilkan gameplay yang menarik yang tidak kalah menariknya dengan game buatan pesaing	4.25	Sangat Baik
5	Salah satu produk perusahaan memiliki alur game yang tidak kalah menarik dengan game buatan pesaing	4.11	Baik
6	Perusahaan senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru yang tidak kalah menarik dengan produk pesaing	4.09	Baik
7	Perusahaan bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing	3.86	Baik
8	Produk yang dihasilkan perusahaan memiliki konsep game yang menarik yang tidak kalah dengan produk pesaing	4.14	Baik
	Rata-rata Total	4.02	Baik

Sumber : Data Primer yang Diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dari 44 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai indikator variabel Keunggulan bersaing responden adalah baik (Mean 4,02). Hal ini berarti responden hanya memberikan penilaian tinggi pada Keunggulan bersaing sehingga dapat menjadi strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market place. Keunggulan bersaing tertinggi terjadi pada indikator selalu menampilkan gameplay yang menarik yang tidak kalah menariknya dengan game buatan pesaing dengan rata-rata 4,25 dan Keunggulan bersaing terendah terjadi pada indikator perusahaan bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing dengan rata-rata 3,86(baik).

4.4. Analisis Structural Equation Modelling

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Modelling* dengan program SMARTPLS 3.2.7. Model analisis jalur ini digunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) yaitu sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Analisis ini dipilih untuk mengetahui pengaruh secara bertahap yaitu pengaruh Orientasi strategik terhadap Inovasi produk, pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing, pengaruh Inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing, serta pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing melalui Inovasi produk. Analisis ini sekaligus untuk membuktikan hipotesis penelitian ini yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya.

Untuk melakukan analisis data dengan metode SEM PLS diperlukan tahap-tahap pengujian yaitu :

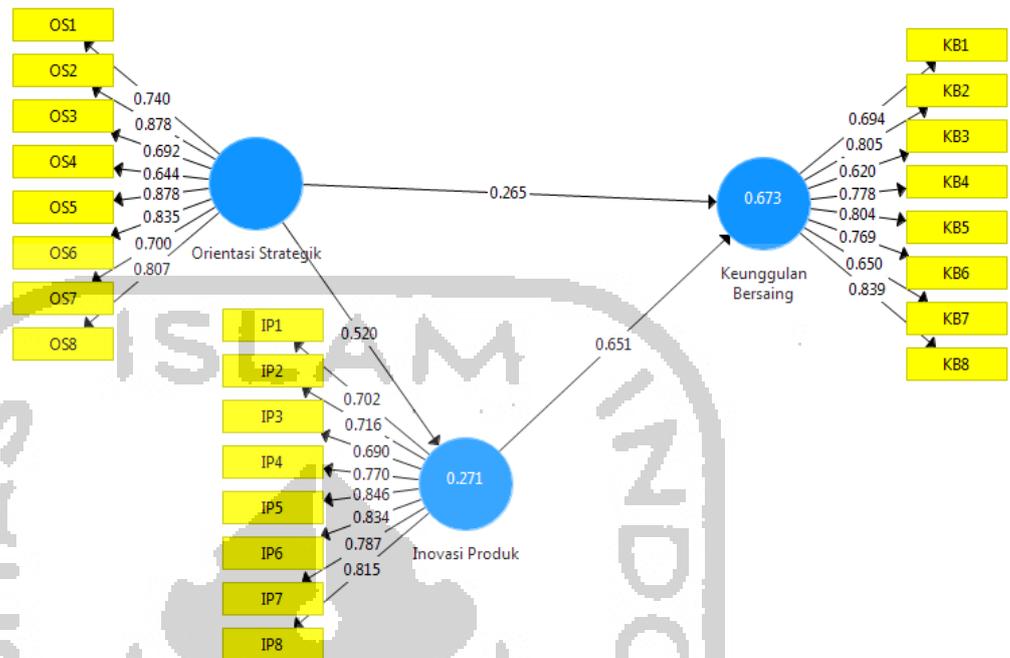
1. Uji Validitas Konstruks

Validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa tepat suatu pengukuran dalam merepresentasikan konsep yang sebenarnya.

Pengujian Validitas Konstruk meliputi :

a) Convergent Validity (Outer Loading)

Convergent validity dimaksudkan untuk menguji masing-masing konstruk dari model unidimensionalitas dengan melihat *convergent validity* (*outer loading*) dari masing-masing indikator konstruk. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70. Sedangkan *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan kriteria-kriteria ini indikator-indikator yang nilai *loading factor*-nya kurang dari 0,50 dikeluarkan dari analisis.



Gambar 4.1 : Hasil Analisa Validitas Konstruk

Berdasarkan gambar 4.1 di atas terlihat bahwa semua *loading factor* nilainya di atas 0,5. Dengan seluruh indikator pada variabel Orientasi strategik, Inovasi produk dan Keunggulan bersaing dapat dinyatakan valid.

Hasil pengujian didapatkan dari tabel Uji Indikator Convergent Validity (*outer loading*) sebagaimana di jelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.10 : Tabel Uji Indikator *Outer Loadings* dan AVE

No	Variabel	Item	Outer Loading	AVE	Keterangan
1	Orientasi Strategik	OS1	0.740	0.603	Valid
		OS2	0.878		Valid
		OS3	0.692		Valid
		OS4	0.644		Valid
		OS5	0.878		Valid
		OS6	0.835		Valid
		OS7	0.700		Valid
		OS8	0.807		Valid
2	Inovasi Produk	IP1	0.702	0.271	Valid
		IP2	0.716		Valid

		IP3	0.690	0.596	Valid
		IP4	0.770		Valid
		IP5	0.846		Valid
		IP6	0.834		Valid
		IP7	0.787		Valid
		IP8	0.815		Valid
3	Keunggulan Bersaing	KB1	0.694	0.560	Valid
		KB2	0.805		Valid
		KB3	0.620		Valid
		KB4	0.778		Valid
		KB5	0.804		Valid
		KB6	0.769		Valid
		KB7	0.650		Valid
		KB8	0.839		Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019

Menurut Chin (1998) suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki koefisien outer loading diatas 0,5 dan AVE berkisar antara 0,560 sampai dengan 0,603 yang seluruhnya diatas 0,5. Dengan demikian, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

b) Discriminant Validity (Cross Loading)

Pengujian validitas kedua menggunakan *Discriminant Validity* yaitu analisis untuk mengetahui validitas konstruk dengan cara menilai cross loading seperti tampak pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Cross Loading

		Inovasi Produk	Keunggulan Bersaing	Orientasi Strategik
Inovasi Produk	IP1	0.702		

	IP2	0.716		
	IP3	0.690		
	IP4	0.770		
	IP5	0.846		
	IP6	0.834		
	IP7	0.787		
	IP8	0.815		
Keunggulan Bersaing	KB1		0.694	
	KB2		0.805	
	KB3		0.620	
	KB4		0.778	
	KB5		0.804	
	KB6		0.769	
	KB7		0.650	
	KB8		0.839	
Orientasi Strategik	OS1			0.740
	OS2			0.878
	OS3			0.692
	OS4			0.644
	OS5			0.878
	OS6			0.835
	OS7			0.700
	OS8			0.807

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil *cross loading* pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya dan menunjukkan bahwa indikator telah menempatkan pada masing-masing variabel sehingga dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

2. Uji Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*)

Di samping validitas konstruk, dilakukan uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *Composite reliability* dari blok indikator yang

mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Ghozali, 2011).

Tabel 4.12 : Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Inovasi Produk	0.903	0.922	Handal
Keunggulan Bersaing	0.886	0.910	Handal
Orientasi Strategik	0.905	0.923	Handal

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua konstruk mempunyai nilai *loading composite reliability* di atas 0,70. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas konstruk untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian *inner model* adalah untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan (Ghozali, 2011).

Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai *R-square*. Nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Sedangkan *Q-square* berfungsi untuk mengukur relevansi prediksi dalam model penelitian. Berikut ini adalah perhitungan *inner model* dari data yang didapatkan dan digunakan oleh peneliti dengan menggunakan *Partial Least Square*.

4.13
Hasil Uji R-Square

Variabel Independen	Dependen	R Square
Orientasi strategik	Inovasi produk	0,271
Orientasi strategik Inovasi produk	Keunggulan bersaing	0.673

Sumber : data diolah, 2019

Model memberikan nilai *R-square* sebesar 0,271 pada variabel Inovasi produk, berarti bahwa kemampuan model pada variabel Orientasi strategik dalam menjelaskan variabel Inovasi produk adalah sebesar 27,1% dan sisanya 72,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,673 pada variabel Keunggulan bersaing yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel Orientasi strategik dan Inovasi produk dalam menjelaskan variabel Keunggulan bersaing sebesar 67,3% dan sisanya 32,7% dijelaskan oleh variabel lainnya.

4. Q² Predictive Relevance

Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Chin, 1998). Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - \{(1-R_1^2) \times (1-R_2^2)\}$$

Dimana R_1^2 , R_2^2 adalah R square variabel endogen.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*)

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diatas maka dapat dihitung nilai Q Square sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - \{(1-0,271) \times (1-0,673)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,238$$

$$Q^2 = 0,762$$

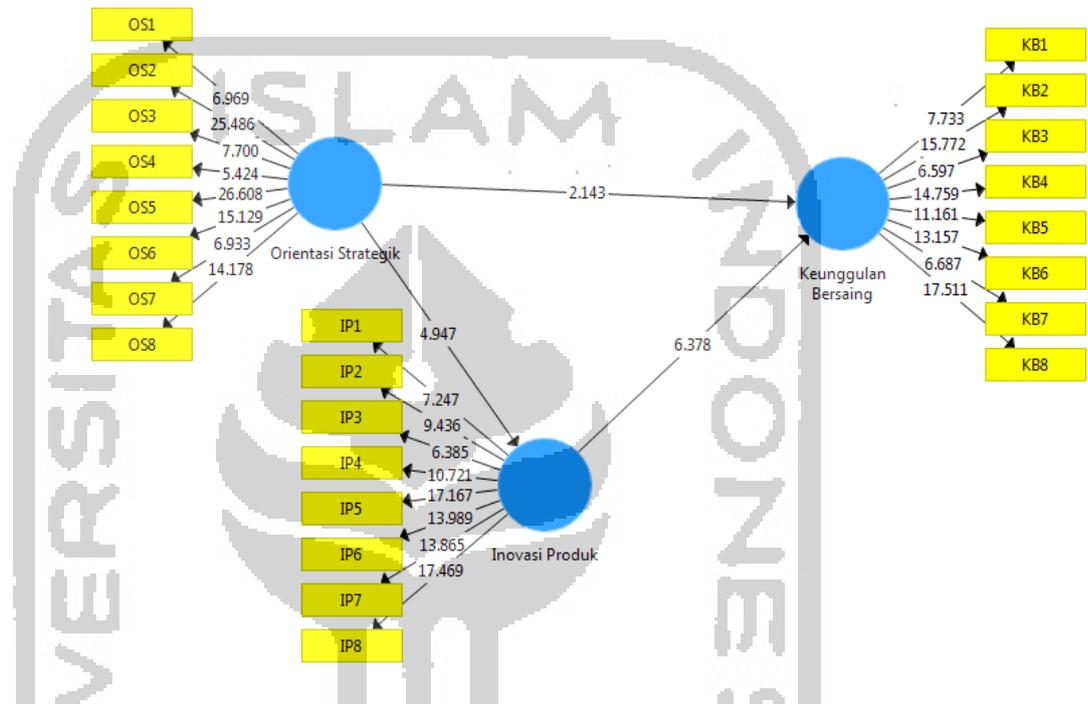
Koefisien Q^2 sebesar 0,762 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing melalui Inovasi produk adalah sebesar 76,2%. Sedangkan sisanya sebesar 23,7% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

5. Uji Struktural (Uji Pengaruh / Uji Hipotesis)

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansinya dan parameter *path* antara variabel laten. Hipotesis yang diajukan untuk mengetahui hubungan masing-masing konstruk yang dihipotesiskan. Pengambilan keputusan didasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian antar konstruk yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 yang merupakan output hasil dari *inner weight* dengan bantuan *software* PLS 3.2.7. Hasil output PLS 3.2.7 ditemukan hasil nilai

bootstrapping dengan *sample* sebesar 44 menghasilkan nilai estimasi dan probability (*p-value*) ditunjukkan pada Gambar 4.2.

Dari Uji Struktural didapatkan hasil sebagai berikut :



Gambar 4.2. Hasil Uji t dengan SMARTPLS

C. Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Langsung Antar Konstruk

Pengujian hipotesis dilakukan dengan Analisa Jalur (*Path Analisis*). Analisis jalur adalah metode analisis data multivarian yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab terhadap variabel akibat.

Dari pengujian analisa jalur didapatkan hubungan antar konstruk sebagai berikut :

Tabel 4.14 : Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Inovasi Produk -> Keunggulan Bersaing	0.651	6.378	0.000	Signifikan
Orientasi Strategik -> Inovasi Produk	0.520	4.947	0.000	Signifikan
Orientasi Strategik -> Keunggulan Bersaing	0.265	2.143	0.016	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan hubungan antar konstruk :

- a. Pengaruh Orientasi strategik (X) terhadap Keunggulan bersaing (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,265 dan t hitung sebesar 2,143 dan probabilitas sebesar $0,016 < 0,05$, maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara Orientasi strategik (X) dengan Keunggulan bersaing (Y). Dengan demikian maka hipotesis (H1) yang mengatakan **”Orientasi Strategi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.” dapat didukung**
- b. Pengaruh Orientasi strategik (X) terhadap Inovasi produk (Z) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,520 dan t hitung sebesar 4,947 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara Orientasi strategik (X) dengan Inovasi produk (Y). Dengan demikian maka hipotesis (H2) yang mengatakan **”Orientasi Strategi berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk” dapat didukung.**
- c. Pengaruh Inovasi produk (Z) terhadap Keunggulan bersaing (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,651 dan t hitung sebesar

6,378 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara Inovasi produk (Z) dengan Keunggulan bersaing (Y). Dengan demikian maka hipotesis (H3) yang mengatakan **”Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing”** dapat didukung

2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

Untuk menguji pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) digunakan uji Sobel. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar konstruk dapat ditunjukkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Pengaruh Tidak Langsung

Pola hubungan Variabel	Indirect Effect			
	Koefisien	T hitung	<i>P Values</i>	Keterangan
Orientasi Strategik -> Inovasi Produk -> Keunggulan Bersaing	0.339	3.844	0.000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.15 pengujian di atas dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung Orientasi strategik (X) terhadap Keunggulan bersaing (Y) melalui Inovasi produk (Z) adalah sebesar 0,339 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 3,844 dan probabilitas sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan 5%), maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara Orientasi strategik (X) terhadap Keunggulan bersaing (Y) melalui Inovasi produk (Z). Demikian Inovasi produk merupakan variabel yang memediasi hubungan antara Orientasi strategik dengan Keunggulan bersaing. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis keempat (H4) yaitu ”

orientasi strategik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi” **dapat didukung.**

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1. Pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing

Hasil analisis PLS menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing. Hasil ini dapat diartikan bahwa Orientasi strategik memegang peranan penting dalam meningkatkan Keunggulan bersaing pada local game mobile. Hal ini berarti semakin baik Orientasi strategik maka semakin tinggi Keunggulan bersaing pada Local game mobile.

Diperlukan strategi-strategi untuk dapat mencapai kinerja bisnis yang optimal, salah satunya keunggulan kompetitif. Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Menurut Porter (1993) keunggulan kompetitif ialah sebagai strategi menguntungkan perusahaan yang melakukan kerjasama untuk kompetisi lebih efektif dalam pasarnya. Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Orientasi strategi merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran. Orientasi strategik sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan *superior value* bagi pembeli

dan menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan, apalagi dalam lingkungan yang bersaing ketat. Dengan demikian perusahaan yang telah menjadikan orientasi strategik sebagai budaya organisasi akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai basis dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan untuk bisa unggul dalam bersaing.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Satwika dan Dewi (2018) yang menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

4.5.2. Pengaruh Orientasi strategik terhadap Inovasi produk

Hasil analisis PLS menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Orientasi strategik terhadap Inovasi produk. Hasil ini dapat diartikan bahwa Orientasi strategik memegang peranan penting dalam meningkatkan Inovasi produk pada Local game mobile. Adanya pengaruh Orientasi strategik terhadap Inovasi produk menunjukkan bahwa semakin baik Orientasi strategik maka semakin tinggi Inovasi produk Local game mobile.

Strata (1989) menjelaskan bahwa inovasi berkaitan dengan orientasi strategi dimana orientasi tersebut mengarah ke teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari suatu produk yang dimiliki oleh perusahaan. Orientasi strategi juga mengarah ke peningkatan teknologi karena untuk membangun dan mengembangkan produk perusahaan yang berbeda dari

kompetitorinya. Jadi orientasi strategik lebih berfokus pada penciptaan citra organisasi terhadap kemampuannya untuk memperoleh simpati dari para pelanggan karena mampu memberikan pelayanan yang sangat baik sehingga konsumen merasa sangat puas. Konsumen yang puas tentunya karena terpenuhi keinginan dan kebutuhannya terhadap suatu konsumsi yang terus berubah dan berkembang. Dan kebutuhan serta keinginan ini terpenuhi dengan adanya usaha perusahaan yang memusatkan diri pada apa yang menjadi nilai bagi pelanggan yang ditargetkan melalui inovasi produk.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aghajari dan Senin (2014) yang menemukan bahwa Orientasi strategik berpengaruh positif terhadap *Related future innovative*.

4.5.3. Pengaruh Inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing

Hasil analisis SEMPLS menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan Inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing pada Local game mobile . Hal ini berarti semakin tinggi Inovasi produk yang dilakukan perusahaan maka Keunggulan bersaing akan semakin meningkat. Melalui inovasi, perusahaan berharap untuk dapat menciptakan produk yang benar-benar baru atau lain dari yang sebelumnya atau membuat produk yang merupakan perbaikan dari produk yang telah ada sebelumnya. Dalam mengkonsumsi suatu produk, konsumen tidak hanya sebatas melihat pada nilai atau fungsi dari suatu produk yang dibutuhkan, tetapi konsumen juga memperhatikan apakah produk yang dipilih memiliki nilai tambah atau kelebihan dibandingkan dengan produk lain yang sejenis. Keinginan inilah

yang harus dimengerti oleh produsen sebagai landasan untuk melakukan proses inovasi. Perkembangan inovasi yang berhasil akan menjadi strategi yang tepat untuk mempertahankan kedudukan produk di pasar, karena sebagian besar dari produk pesaing tampil statis dari tahun ke tahun.

Hasil penelitian mendukung penelitian Aang Curatman Rahmadi, Soesanty Maulany, Mastur Mujib Ikhsani (2016) yang menemukan bahwa bahwa inovasi produk memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan ingin mempunyai keunggulan bersaing, maka perusahaan dapat menciptakannya melalui kegiatan-kegiatan inovasi terhadap produk yang dihasilkannya.

4.5.4. Pengaruh Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing dengan Inovasi produk Sebagai Mediasi

Hasil penelitian juga menemukan bahwa Inovasi produk terbukti sebagai variabel yang memediasi hubungan antara orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing. Hal ini berarti semakin baik Orientasi strategiknya maka semakin tinggi Inovasi produk pada Local game mobile sehingga semakin tinggi Keunggulan bersaingnya.

Dalam penelitian untuk melakukan inovasi, orientasi strategik merupakan faktor penting yang paling berpengaruh dalam inovasi produk untuk mencapai keunggulan bersaing (Gatignon dan Xuereb, 1997). Pernyataan tersebut di dukung oleh Narver dan Slater (1995) yang menjelaskan bahwa orientasi strategik merupakan sebuah Market Driven

yang sangat efektif dan efisien dalam merespon apa yang menjadi keinginan konsumen, kemudian dari kondisi tersebut orientasi strategic tumbuh menjadi suatu kunci pencapaian keunggulan kompetitive yang dibangun melalui inovasi produk. Dalam hal ini orientasi strategic merupakan kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi produk.

Hasil penelitian mendukung penelitian Aang Curatman Rahmadi, Soesanty Maulany, Mastur Mujib Ikhsani (2016) yang menemukan bahwa orientasi strategic bisa menciptakan produk yang inovatif dan produknya bisa sesuai dengan keinginan konsumen. Selanjutnya hasil penelitian yang mengarah pada orientasi pasar menunjukkan bahwa perusahaan melakukan survey konsumen secara berkala untuk mengetahui perkembangan pasar, yang akan mengarah pada hasil penentuan pembuatan produk yang bisa diterima oleh pasar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing responden Local game mobile, dengan koefisien jalur sebesar 0,265 dan probabilitas sebesar $0,016 < 0,05$. Hal ini berarti semakin baik Orientasi strategik yang dicapai UKM maka semakin tinggi pula hasil kinerja SCM yang dicapai.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Orientasi strategik terhadap Inovasi produk Local game mobile dengan koefisien jalur sebesar 0,520 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin baik Orientasi strategik maka semakin baik pula Inovasi produk pada Local game mobile.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing, dengan koefisien jalur sebesar 0,651 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin baik Inovasi produk maka Keunggulan bersaing pada Local game mobile akan semakin baik.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Orientasi strategik terhadap Keunggulan bersaing responden Local game mobile dengan Inovasi produk sebagai variabel mediasi, dengan koefisien pengaruh tidak

langsung sebesar 0,339 dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin baik Orientasi strategik maka Inovasi produk akan semakin baik sehingga akan meningkatkan Keunggulan bersaing.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka ada beberapa saran yang direkomendasikan yaitu kepada :

1. Meningkatkan Orientasi strategik terutama pada indikator kecepatan respon terhadap produk dan layanan yang dikeluhkan pelanggan karena memiliki penilaian paling rendah. Untuk itu peningkatan profesional dari SDM yang dimiliki perusahaan hendaknya ditingkatkan, sehingga apa yang menjadi masukan dari pelanggan tentang kekurangan dan kelemahan dari setiap game yang dikembangkan, diharapkan akan cepat direspon dengan memperbaiki kelemahan tersebut. Hal ini penting karena banyak sekali game-game serupa saat ini, sehingga persaingan yang sangat ketat ini jika tidak mengindahkan keluhan pelanggan maka produknya dapat saja akan ditinggalkan pelanggan.
2. Perusahaan hendaknya melakukan inovasi produk terutama pada konsep game yang ditawarkan selalu berbeda, karena indikator ini merupakan indikator yang dinilai paling rendah. Untuk itu pengembangan game hendaknya menemukan konsep-konsep baru, yang tidak ditemukan pada game sebelumnya atau pada game yang diproduksi pada perusahaan lain. Keunikan dari setiap game yang dihasilkan akan dapat direspon positif

oleh pasar, karena para gamer ini rata-rata mudah jenuh dengan game yang tidak ada inovasi dalam pengembangannya.

3. Bagi Peneliti lainnya

Sebaiknya melakukan penelitian yang sama, dengan menyempurnakan model penelitian, misalnya dengan menambahkan variabel lain misalnya ditinjau dari variabel kinerja perusahaan atau variabel lainnya.

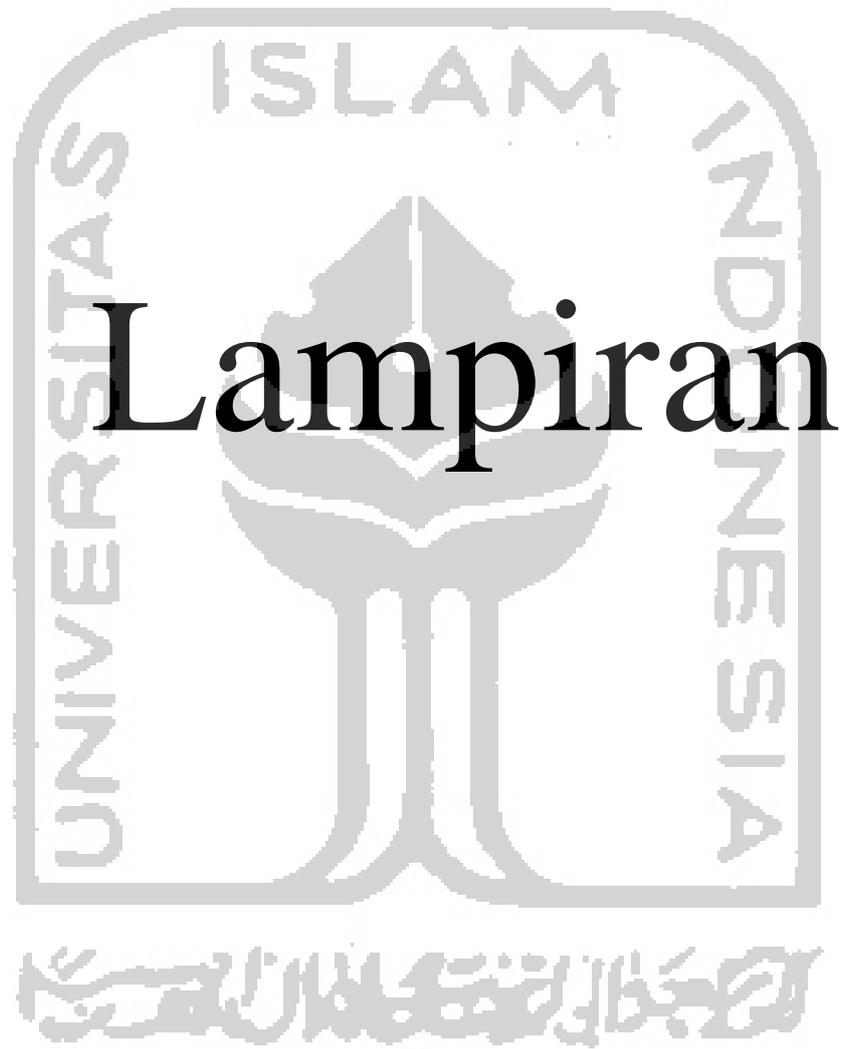


DAFTAR PUSTAKA

- Aghajari Nezal, 2014, *“Strategic orientation and dual innovative operation strategic Asia-Pacific Journal of Business Administration”*
- Bharadwaj, Sundar G, P.R. Varadarajan, dan Jihn Fahy, 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods For Business Research*, 295, 336
- Day, George. S and Robin, Wensley, 1988, “Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*.
- Dismawan, Rangga, 2013, Pengaruh Kreativitas Produk dan Inovasi Produk Terhadap Kenggulan Bersaing Produk Kue Soes Pada Toko Kue Soes Merdeka di Jl. Merdeka no. 25 Bandung. Diambil dari elib.unikom.ac.id
- Dhewan Wawan, Indradewa Rhian, Ulfah Naili Wardah, Rahmawati Santi, Ghita Yoshanti, Lumanga Zendry Christian & Faisal Salman, 2015, *Manajemen Inovasi untuk Usaha Kecil dan Mikro*, Alfabeta cv, Bandung.
- Dr. Z. Frinces Heflin, 2006, *Manajemen Stratejik Resep Daya Saing dan Unggul*, Mida Pustaka, Yogyakarta
- Droge, Cornelia dan Shownee Vickery, 1994. “Source And Outcomes Of Competitive Advantage : An Explanatory Study In The Furniture Industri”. *Decision Sciences*.
- Gallo, Carmine, 2009, *“The Innovation Secrets Of Steve Jobs Insanely Different Principles for Breakthrough Success*, The McGraw-Hill Companies, Inc, New York Hapsari Yuli Widowati (2016).
- Ghozali, Imam, 2011, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif. Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, Badan Penerbit Universitas. Dipenegoro. Semarang.
- Haming Murdifin, Nurnajamudin Mahfud, 2014, *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa ed 3*, Bumi Aksara, Jakarta
- Kensingner, Steve, 1997, *“Re-Engineering Engineering: Managing To BeInnovative!”*, *Computer – Aided Engineering, Dec.*
- Liu, X, & Revell, B.J. (2009). *Competitiveness Changes in China’s Quality Vegetable Exports Post-WTO*, *Journal of Chiness Economic*, Vol. 2.
- Narver, John. C, and Slater, Stanley. F, 1990, *“The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”*, *Journal of Marketing*, October.
- Nasution Hakim Arman, Kartajaya Hermawan, 2018, *Inovasi*, Andi Offset cv, Yogyakarta

-
- Porter, Michael. E, 1993, "Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul", Erlangga, Jakarta.
- Rahmadi Curatman Aang, Maulany Soesanty, Ikhsani Mujib Mastur, 2016, Analisis Faktor-faktor pengaruh Inovasi Produk yang Berdampak pada Keunggulan Bersaing UKM Makanan dan Minuman di Wilayah Harjamuki Kota Cirebon. Jurnal logika. Vol XVIII, no 3 Desember 2016,
- Satwika Ni Ketut Pertiwi & Ni Made Wulandari Kusuma Dewi, 2018, Pengaruh Orientasi Pasar Serta Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Bisnis, E-jurnal Manajemen Uhad, Vol 7, No. 3, 2018: 1481-1509 DOI: <http://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i03.p013>
- Sukmadi, 2016, Inovasi dan Kewirausahaan Edisi Paradigma Baru Kewirausahaan, Humaniora Utama Press (HUP) Penerbit Buku Pendidikan, Bandung
- SuperData. 2016. Statistik pasar game mobile 2016. Publikasi unity technologies
- Wasitowati, Mulyana, Sutapa 2017, *The Role of Market Orientation, Creativity and Innovation in Creating Competitive Advantage And Creative Industry Performance*. Jurnal Dinamika Manajemen.8 (2) 2017,152-166.





Lampiran 1

KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi
Sebagai Faktor Mediasi (Studi Kasus Pada Manajemen Perusahaan Game Mobile
Lokal)

Perkenalkan nama saya Ahmad Fakhruzi Haiban, Mahasiswa dari Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen ingin meminta waktu anda untuk membantu saya dalam mengisi kuisisioner penelitian ini. Perlu saya sampaikan bahwa kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan akademis dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi saya.

oleh sebab itu, untuk menunjang kualitas penelitian ini saya mohon kepada Bapak atau Ibu berkenan untuk mengisi kuesioner ini. Akhir kata atas bantuan dan kerjasamanya saya ucapkan trimakasih dan semoga bantuan yang anda berikan mendapat balasan dari Allah SWT.

Hormat saya,

Ahmad Fakhruzi Haiban

Petunjuk Pengisian Jawaban : Berilah tanda (√) untuk setiap jawaban yang benar

1) Nama :

2) Jenis Kelamin :

Laki - laki

Perempuan

3) Usia:

<18 tahun

19-25 tahun

26-30 tahun

> 30 tahun

4) Pendidikan terakhir

SMP

SMA

Diploma (D1/D2/D3)

Sarjana

5) Posisi Perusahaan

Pemilik

Manajer atau pemimpin

Staff

6) Lama Bekerja

<1th

1th - 2th

2,1th - 4th

4,1th – 6th

>6th

Keterangan :

Jawaban tersedia berupa huruf yang mempunyai arti sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Orientasi strategik

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan mengerti harapan atau keinginan konsumen terhadap produk dan layanan terhadap kolom saran dan kritik produk di setiap platform					
2	Lancarnya komunikasi antara perusahaan dengan konsumen					
3	Cepatnya perusahaan merespon dan menyelesaikan komplein konsumen terhadap kualitas produk perusahaan					
4	Konsumen dilibatkan dalam proses perancangan pembuatan produk					
5	Perusahaan membentuk tim untuk mendiskusikan strategi agar dapat bersaing					
6	Perusahaan melakukan analisa atau melakukan riset produk pesaing					
7	Perusahaan mengadopsi konsep game lain lalu dikembangkan kembali menjadi game perusahaan					
8	Perusahaan siap menghadapi produk pesaing baru terkait produk game yang akan diluncurkan					

Inovasi produk

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan selalu menciptakan produk yang mengikuti zaman					
2	Perusahaan selalu melakukan penambahan dan mengembangkan fitur pada produk lama					
3	Perusahaan menghasilkan produk-produk game yang beragam sehingga banyak pilihan game yang dimainkan					
4	Konsep game yang di tawarkan selalu berbeda					
5	Perusahaan menciptakan ide-ide yang inovatif pada produk					
6	Perusahaan melakukan riset sebelum menciptakan inovasi pada produk.					
7	perusahaan menciptakan atau menambahkan alur cerita di dalam produknya					
8	Perusahaan meluncurkan versi beta terlebih dahulu sebelum produk tersebut sebelum resmi di rilis					

Keunggulan Bersaing

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Konsep game merupakan inti dari pembuatan prduk game dan mencerminkan produk perusahaan					
2	Fitur game yang ditawarkan berbeda dengan game buatan pesaing					
3	Konsep game yang di tawarkan berbeda dengan game buatan pesaing					
4	Selalu menampilkan gameplay yang menarik yang tidak kalah menariknya dengan game buatan pesaing					
5	Salah satu produk perusahaan memiliki alur game yang tidak kalah menarik dengan game buatan pesaing					
6	Perusahaan senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru yang tidak kalah menarik dengan produk pesaing					
7	Perusahaan bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing					
8	Produk yang dihasilkan perusahaan memiliki					

	konsep game yang menarik yang tidak kalah dengan produk pesaing				
--	---	--	--	--	--

Lampiran 2

Frekuensi Tanggapan Responden

No	KARAKTERISTIK				ORIENTASI STRATEGIK								INOVASI PRODUK								KEUNGGULAN BERSAING										
	Jenkel	Usia	Pendid	Posisi	Lama	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6	OS7	OS8	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	KB6	KB7	KB8		
1	1	3	4	1	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	
2	1	3	4	1	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	
3	1	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
4	1	3	4	1	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	
5	1	4	4	1	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	
6	1	4	3	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	
7	1	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	
8	1	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	
9	1	3	4	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	
10	2	3	3	2	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	
11	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	
12	2	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	
13	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	
14	2	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	
15	1	4	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	
16	1	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	
17	1	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	1	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	
19	1	3	3	2	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	
20	1	2	3	1	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	1	2	2	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
22	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
23	1	3	2	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
24	1	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	
25	1	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	
26	1	2	2	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	
27	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	
28	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	
29	1	3	2	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
30	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
31	1	4	3	3	5	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	
32	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	
33	1	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
34	1	3	3	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	
35	1	3	2	3	4	4	4	3	2	4	5	5	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	
36	2	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	
37	1	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	
38	1	2	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	2	3	2	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
40	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
41	1	2	2	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
42	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	1	2	2	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	
44	2	2	2	3	3	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Rata-rata						4.16	4.09	3.84	4.09	4.45	4.59	4.20	4.18	4.11	4.05	4.09	3.95	4.11	4.27	4.14	4.14	3.86	3.93	3.89	4.25	4.11	4.09	3.86	4.14	4.14	4.14

Lampiran 3

Output PLS

Frequency Table

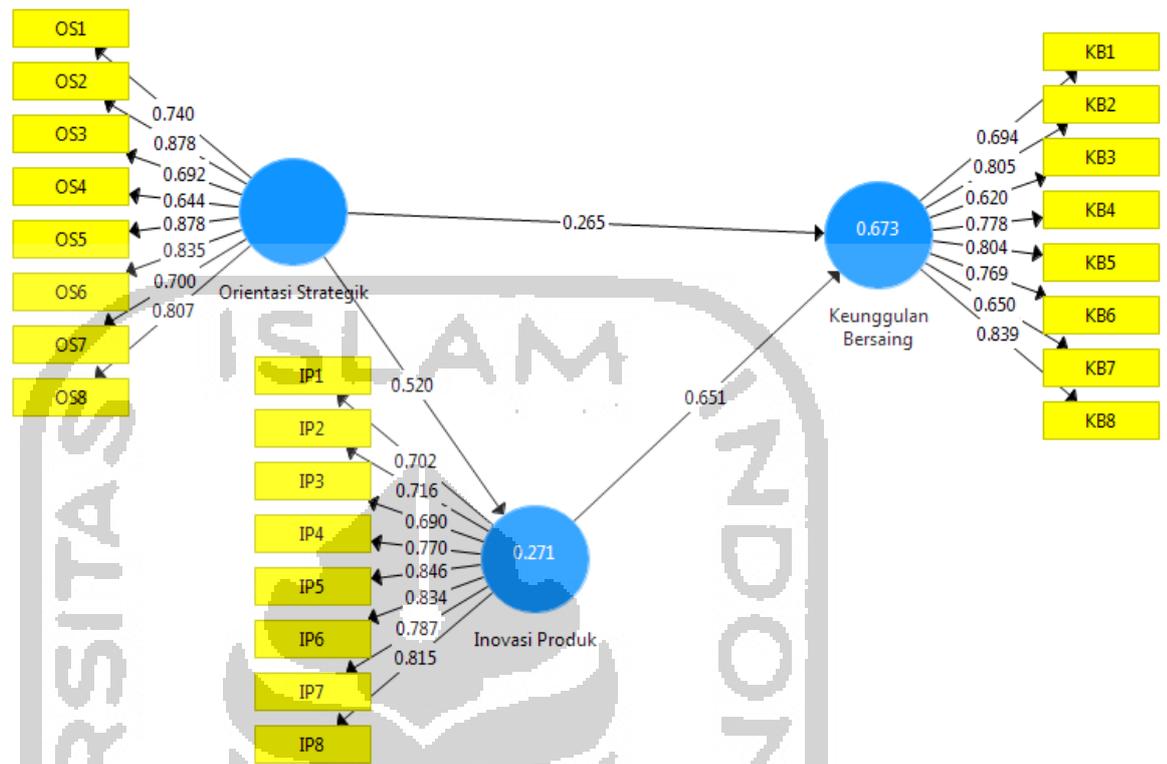
		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	34	77.3	77.3	77.3
	Perempuan	10	22.7	22.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19 - 25 tahun	9	20.5	20.5	20.5
	26 - 30 tahun	25	56.8	56.8	77.3
	> 30 tahun	10	22.7	22.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

		Pendidikan Terakhir			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	12	27.3	27.3	27.3
	Diloma (D1,D2,D3)	12	27.3	27.3	54.5
	Sarjana	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

		Posisi Perusahaan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pemilik	8	18.2	18.2	18.2
	Manajer atau pemimpin	12	27.3	27.3	45.5
	Staff	24	54.5	54.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

		Lama Bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 2 tahun	4	9.1	9.1	9.1
	2.1 - 4 tahun	17	38.6	38.6	47.7
	4.1 - 6 tahun	11	25.0	25.0	72.7
	> 6 tahun	12	27.3	27.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	



Path Coefficients

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Inovasi Produk -> Keunggulan Bersaing	0.651	0.656	0.102	6.378	0.000
Orientasi Strategik -> Inovasi Produk	0.520	0.548	0.105	4.947	0.000
Orientasi Strategik -> Keunggulan Bersaing	0.265	0.265	0.124	2.143	0.016

Specific Indirect Effects

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Orientasi Strategik -> Inovasi Produk -> Keunggulan Bersaing	0.339	0.358	0.088	3.844	0.000

Total Effects

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Inovasi Produk -> Keunggulan Bersaing	0.651	0.656	0.102	6.378	0.000
Orientasi Strategik -> Inovasi Produk	0.520	0.548	0.105	4.947	0.000
Orientasi Strategik -> Keunggulan Bersaing	0.604	0.623	0.091	6.638	0.000

Outer Loadings

- null
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
IP1 <- Inovasi Produk	0.702	0.698	0.097	7.247	0.000
IP2 <- Inovasi Produk	0.716	0.712	0.076	9.436	0.000
IP3 <- Inovasi Produk	0.690	0.690	0.108	6.385	0.000
IP4 <- Inovasi Produk	0.770	0.775	0.072	10.721	0.000
IP5 <- Inovasi Produk	0.846	0.842	0.049	17.167	0.000
IP6 <- Inovasi Produk	0.834	0.833	0.060	13.989	0.000
IP7 <- Inovasi Produk	0.787	0.791	0.057	13.865	0.000
IP8 <- Inovasi Produk	0.815	0.817	0.047	17.469	0.000
KB1 <- Keunggulan Bersaing	0.694	0.688	0.090	7.733	0.000
KB2 <- Keunggulan Bersaing	0.805	0.813	0.051	15.772	0.000
KB3 <- Keunggulan Bersaing	0.620	0.622	0.094	6.597	0.000
KB4 <- Keunggulan Bersaing	0.778	0.776	0.053	14.759	0.000
KB5 <- Keunggulan Bersaing	0.804	0.793	0.072	11.161	0.000
KB6 <- Keunggulan Bersaing	0.769	0.774	0.058	13.157	0.000
KB7 <- Keunggulan Bersaing	0.650	0.643	0.097	6.687	0.000
KB8 <- Keunggulan Bersaing	0.839	0.834	0.048	17.511	0.000
OS1 <- Orientasi Strategik	0.740	0.721	0.106	6.969	0.000
OS2 <- Orientasi Strategik	0.878	0.877	0.034	25.486	0.000
OS3 <- Orientasi Strategik	0.692	0.687	0.090	7.700	0.000
OS4 <- Orientasi Strategik	0.644	0.636	0.119	5.424	0.000
OS5 <- Orientasi Strategik	0.878	0.881	0.033	26.608	0.000
OS6 <- Orientasi Strategik	0.835	0.829	0.055	15.129	0.000
OS7 <- Orientasi Strategik	0.700	0.696	0.101	6.933	0.000
OS8 <- Orientasi Strategik	0.807	0.800	0.057	14.178	0.000

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi Produk	0.271	0.253
Keunggulan Bersaing	0.673	0.658

f Square

	Inovasi Produk	Keunggulan Bersaing	Orientasi Strategik
Inovasi Produk		0.947	
Keunggulan Bersaing			
Orientasi Strategik	0.371	0.157	

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Inovasi Produk	0.903	0.911	0.922	0.596
Keunggulan Bersaing	0.886	0.893	0.910	0.560
Orientasi Strategik	0.905	0.927	0.923	0.603

Discriminant Validity

- Fornell-Larcker Criterion
- Cross Loadings
- Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Inovasi Produk	Keunggulan Bersaing	Orientasi Strategik
Inovasi Produk	0.772		
Keunggulan Bersaing	0.689	0.749	
Orientasi Strategik	0.520	0.604	0.776

Discriminant Validity

- Fornell-Larcker Criterion
- | |
|----------------|
| Cross Loadings |
|----------------|
- Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Inovasi Produk	Keunggulan Bersaing	Orientasi Strategik
IP1	0.702	0.429	0.306
IP2	0.716	0.642	0.358
IP3	0.690	0.427	0.411
IP4	0.770	0.595	0.406
IP5	0.846	0.620	0.440
IP6	0.834	0.588	0.493
IP7	0.787	0.733	0.338
IP8	0.815	0.743	0.446
KB1	0.629	0.694	0.520
KB2	0.715	0.805	0.412
KB3	0.571	0.620	0.390
KB4	0.642	0.778	0.546
KB5	0.539	0.804	0.458
KB6	0.501	0.769	0.481
KB7	0.391	0.650	0.370
KB8	0.644	0.839	0.411
OS1	0.173	0.261	0.740
OS2	0.418	0.556	0.878
OS3	0.230	0.405	0.692
OS4	0.308	0.431	0.644
OS5	0.577	0.569	0.878
OS6	0.437	0.504	0.835
OS7	0.339	0.384	0.700
OS8	0.531	0.503	0.807

Model_Fit

- Fit Summary
- rms Theta

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.104	0.104
d_ULS	3.221	3.221
d_G1	3.437	3.437
d_G2	3.009	3.009
Chi-Square	489.666	489.666
NFI	0.532	0.532

