

**DAMPAK ORIENTASI KUALITAS STRATEGI TERHADAP KEMAMPUAN INOVASI  
DAN PERTUMBUHAN BISNIS BERKELANJUTAN PADA PERUSAHAAN SEKTOR  
JASA DI YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh:

Nama : Muhammad Hasan Ar Rizqi

Nomor Mahasiswa : 18311312

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

**Dampak Orientasi Kualitas Strategi Terhadap Kemampuan Inovasi dan Pertumbuhan  
Bisnis Berkelanjutan Pada Perusahaan Jasa di Yogyakarta**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian tugas akhir guna memperoleh gelar sarjan  
strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Muhammad Hasan Ar Rizqi

Nomor Mahasiswa : 18311312

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Operasi

**Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

**Universitas Islam Indonesia**

**Yogyakarta**

**2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 03 Agustus 2022

Penulis,



(Muhammad Hasan Ar Rizqi)

الجامعة الإسلامية  
الاستدراك

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**DAMPAK ORIENTASI KUALITAS STRATEGI TERHADAP KEMAMPUAN INOVASI  
DAN PERTUMBUHAN BISNIS BERKELANJUTAN PADA PERUSAHAAN SEKTOR JASA  
DI YOGYAKARTA**

Nama : Muhammad Hasan Ar Rizqi

Nomor Mahasiswa : 18311312

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 03 Agustus 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dessy Isfianadewi, Dr., Dra., MM.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**DAMPAK ORIENTASI KUALITAS STRATEGI TERHADAP KEMAMPUAN INOVASI  
DAN PERTUMBUHAN BISNIS BERKELANJUTAN PADA PERUSAHAAN SEKTOR  
JADA DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD HASAN AR RIZQI**

Nomor Mahasiswa : **18311312**

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

Pada hari, tanggal: Kamis, 15 September 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Dessy Isfianadewi, Dr., SE., MM.

Penguji : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## PERSEMBAHAN

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah Subhanahu wa ta'ala atas limpahan nikmat dan karunia-nya sehingga karya ini dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa pula shalawat serta salam terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW

Karya ini dengan bangga saya persembahkan kepada kedua Orang Tua yang sangat saya cintai, yaitu:

***Bakat***

dan

***Sami Asih***

Terima kasih atas segala doa, keringat, semangat, pengertian, perhatian, kesabaran, pengorbanan, serta kasih sayang yang tiada hentinya.

الجمعة المباركة  
الاستاذة الاندو  
النيضة

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dampak orientasi kualitas strategi terhadap kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan dengan objek penelitian perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa di daerah Yogyakarta. Di mana terdapat peran inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif sebagai bentuk kemampuan inovasi yang memiliki peran sebagai mediasi dalam penelitian ini. Orientasi kualitas strategi serta perkembangan inovasi diperlukan oleh perusahaan jasa disebabkan adanya globalisasi yang terus berkembang, yang mengakibatkan perusahaan jasa untuk terus melakukan inovasi guna memenuhi permintaan konsumen dan bersaing di pasar yang ketat. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 104 responden merupakan pemilik atau manager perusahaan yang tersebar di daerah Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM dan diolah dengan aplikasi AMOS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan negatif antara orientasi kualitas strategi dengan inovasi eksploratif dan eksploitatif, serta pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Orientasi Kualitas Strategi, Kemampuan Inovasi, Inovasi Eksploratif, Inovasi Eksploitatif, Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan.

## ABSTRACT

*This study aims to explain the impact of strategic quality orientation on innovation capabilities and sustainable business growth with the object of research is a company engaged in the service sector in the Yogyakarta area. Where there is a role for exploratory innovation and exploitative innovation as a form of innovation capabilities that has a mediating role in this research. A strategic quality orientation and the development of innovation are needed by service companies due to the ever-growing globalization, which causes service companies to continue to innovate consumer demand and compete in a tight market. The sample used in this study is 104 respondents who are owners or managers of companies spread across the Yogyakarta area. The sampling technique used was convenience sampling. The analytical technique used is SEM analysis and processed with the AMOS version 24 application. The results show that there is a positive and negative influence between the quality orientation of the strategy with exploratory and exploitative innovation, as well as sustainable business growth.*

**Keywords:** *Strategic Quality Orientation, Innovation Capability, Explorative Innovation, Exploitative Innovation, Sustainable Business Growth.*



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warrahmatullah Wabarakatuh.*

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Alhamdulillah atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dengan segala keredahan hati dan penuh rasa hormat, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya utamanya kepada:

1. Ibu Dessy Isfianadewi, Dr., Dra., MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, serta pikiran untuk mengarahkan penulis dan memberikan bimbingan dalam rangka penyusunan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
2. Bapak-bapak dan Ibu-ibu Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan wawasan kepada penulis sehingga penulis bisa sampai pada titik ini.
3. Kedua orang tua tercinta Ayahanda dan Ibunda serta Kakak yang selalu menanamkan rasa percaya diri supaya bisa menghadapi tantangan, berdisiplin dan mandiri, yang telah membesarkan, mendidik, memberikan nasihat, restu, semangat, kasih sayang serta senantiasa mendoakan yang terbaik bagi penulis sehingga memungkinkan penulis menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

4. Kepada Tasya Raiihan Firdausi yang sangat membantu serta memberikan motivasi dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi.
5. Seluruh keluarga besar penulis yang selalu memberikan support, doa, serta motivasi selama masa perkuliahan.
6. Sahabat-sahabat tercinta yang telah senantiasa menemani, memberi masukan, memberi hiburan, memberi semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sangat bangga.
7. Rekan-rekan program studi Manajemen angkatan 2018 yang memberikan masukan-masukan dan banyak membantu selama menempuh perkuliahan sehingga membuka wawasan bagi penulis untuk menyusun skripsi ini.
8. Seluruh responden yang telah berbaik hati meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner pada penelitian ini sehingga skripsi dapat terselesaikan.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, semoga sumbangan pemikiran yang penulis berikan dalam skripsi ini dapat bermanfaat dalam pengembangan ilmu bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Aamiin.

*Wassalamu'alaikum Warrahmatullah Wabarakatuh.*

Yogyakarta, 03 Agustus 2022

Penulis,



(Muhammad Hasan Ar Rizqi)

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan .....	1
Halaman Judul Skripsi.....	2
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	3
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	4
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR .....	5
PERSEMBAHAN .....	5
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Landasan Teori .....	12
2.2.1 Orentasi Kualitas Strategi .....	12
2.2.2 Kemampuan Inovasi.....	14
2.2.3 Inovasi Eksploratif dan Inovasi Eksploitatif.....	14
2.2.4 Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan .....	16
2.3 Pengembangan Hipotesis .....	17
2.3.1 Orientasi Kualitas Strategi dengan Inovasi (Eksploratif dan Inovasi Eksploitatif).....	17
2.3.2 Orientasi Kualitas Strategi dan Pertumbuhan Berkelanjutan.....	19
2.3.3 Hubungan Inovasi (Eksploratif dan Eksploitatif) dan Pertumbuhan Berkelanjutan .....	20
2.3.4 Intervensi Efek Inovasi (Inovasi Eksploratif dan Eksploitatif).....	21
2.4 Kerangka Teori .....	22
BAB III METODE PENELITIAN .....	23
3.1. Jenis Penelitian .....	23
3.2 Populasi dan Sampel.....	23
3.2.1 Populasi .....	23

3.2.2 Sampel.....	24
3.3 Variabel Penelitian.....	25
3.4 Variabel dan Pengukuran.....	26
3.4.1 Variabel Independen .....	26
3.4.1.1 Orientasi Kualitas Strategi.....	26
3.4.1.2 Inovasi Ekploratif .....	28
3.4.1.3 Inovasi Eksploitatif.....	29
3.4.2 Variabel Dependen.....	30
3.4.2.1 Pertumbuhan Binsis Berkelanjutan .....	30
3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	31
3.6 Uji Instrumen .....	32
3.6.1 Uji Validitas .....	32
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	33
3.7 Metode Analisis Data Penelitian.....	33
3.7.1 Analisis Deskriptif .....	33
3.7.2 Analisis Statistik.....	34
<b>BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
4.1 Gambaran Umum Responden.....	41
4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	41
4.1.2 Reponden Berdasarkan Usia .....	41
4.1.3 Responden Berdasarkan Bidang Perusahaan .....	42
4.1.4 Responden Berdasarkan Lokasi Perusahaan.....	43
4.1.5 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan .....	45
4.2 Deskriptif Hasil Jawaban Responden .....	46
4.2.1 Analisis Penilaian Responden .....	47
4.2.1.1 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Orientasi Kualitas Strategi .....	47
4.2.1.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Ekploratif .....	50
4.2.1.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Eksploitatif .....	51
4.2.1.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan.....	53
4.3 Uji Statistik dan Hasil .....	54
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	54

4.4 Analisis Data Structural Equation Modelling (SEM) .....	56
4.5 Pengujian Hipotesis .....	64
4.7 Pembahasan dan Implikasi.....	68
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Implikasi Manajerial .....	76
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	77
5.4 Saran .....	77
<b>REFERENSI.....</b>	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>83</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	41
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Bidang Perusahaan .....	43
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lokasi Perusahaan .....	44
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan .....	45
Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Variabel Orientasi Kualitas Strategi (X) .....	47
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Eksploratif ( <b>Z1</b> ) .....	50
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Eksploitatif ( <b>Z2</b> ) .....	51
Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Variabel Peningkatan Bisnis Berkelanjutan (Y) .....	53
Tabel 4.10 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	55
Tabel 4.11 Computation of Degrees Freedom (Default Model) .....	61
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>Goodnes of-fit</i> .....	62
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis .....	64
Tabel 4.14 Tabel Uji Mediasi.....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	22
Gambar 4.1 Gambar Diagram Jalur.....	58
Gambar 4.2 Model Persamaan Struktural .....	58
Gambar 4.3 Bollen-Stine Bootstrap .....	60



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian .....	83
Lampiran 2: Data Analisis .....	88
Lampiran 3: Uji Validitas dan Realiabilitas berdasarkan CFA .....	93
Lampiran 4: Model Persamaan Penelitian .....	95
Lampiran 5: Pengujian SEM .....	97
Lampiran 6: Degrees of Freedom .....	102
Lampiran 7: Model Fit .....	103
Lampiran 8: Uji Hipotesis .....	104
Lampiran 9: Uji Mediasi .....	105





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dengan adanya perubahan lingkungan yang disebabkan oleh efek globalisasi pada saat ini, menyebabkan segala sesuatu yang ada harus dapat mengikuti dampak dari perubahan tersebut agar tetap dapat bertahan. Bagi sektor ekonomi dan bisnis, perubahan lingkungan yang kian begitu cepat dapat mengakibatkan perdagangan internasional dengan persaingan yang ketat, adanya deregulasi pasar, dan harapan pasar atau konsumen yang tinggi terhadap sebuah produk. Sehingga suatu lingkungan bisnis menjadi sangat kompetitif, di mana setiap organisasi atau perusahaan akan saling berkompetisi untuk membuat produk mereka menjadi produk yang diminati dan diandalkan oleh pelanggan. Dengan demikian organisasi perlu meningkatkan kualitas dan layanan dari produk yang dimiliki, serta dituntut untuk menjadi organisasi yang inovatif agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang terus meningkat sehingga dapat mewujudkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan melalui orientasi strategi yang tepat bagi perusahaan.

Sebuah organisasi agar dapat mengikuti perkembangan yang ada dengan baik harus memiliki inovasi dari produk yang dikeluarkan serta memfokuskan pada orientasi strategi tertentu. Orientasi strategi dengan demikian akan berpengaruh terhadap pilihan mengenai jenis sumber daya pengetahuan yang diperlukan untuk mencari dan menilai, serta jenis pengetahuan untuk berinvestasi guna mendapatkan keunggulan kompetitif (Adams et al., 2019). Sesuai yang dijelaskan dalam (Khan,

B. A., & Naeem, 2018) bahwa organisasi perlu mengikuti orientasi strategi tertentu agar tetap kompetitif dan mencapai kinerja tinggi. Ketika perusahaan memikirkan orientasi strategi, maka akan terbentuk orientasi kualitas. Perusahaan dengan orientasi kualitas dan terutama kecenderungan proaktif dapat membangun beragam kemampuan seperti menciptakan ide-ide teknologi baru dan mengeksplorasi teknologi baru, serta dapat mengembangkan produk atau jasa yang inovatif dan meningkatkan keandalan pada produk mereka, selain itu perusahaan dapat meningkatkan tingkat efisiensi dalam operasi mereka atau memengaruhi pasar untuk keuntungan mereka sendiri dengan menjadi yang pertama memperkenalkan nilai baru (Kafetzopoulos, 2020). Dengan demikian organisasi dapat melakukan perencanaan strategi perusahaan dengan lebih baik dan memiliki keuntungan jangka panjang dengan mengetahui *positioning* yang tepat pada pasar yang akan mereka tuju.

Orientasi strategi organisasi yang berfokus terhadap kualitas dan aktivitas inovasi yang selaras secara strategis dapat mengarah pada pengembangan tujuan yang lebih ambisius, di mana alokasi sumber daya yang jelas dan baik dapat menjadi nilai lebih yang dimiliki perusahaan (Sahoo, 2019). Dalam organisasi atau perusahaan, sangat penting mengedepankan orientasi kualitas strategi. Orientasi kualitas strategi seperti dalam orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dapat memicu perilaku tertentu, mengembangkan produk atau layanan baru, dan menentukan ruang lingkup kegiatan rantai nilai, sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Sahi et al., 2020). Adapun menurut E. T. G. Wang & Wei, (2005) manfaat dari orientasi kualitas strategi tidak terbatas pada kualitas produk dan

kepuasan pelanggan, namun dapat mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi melalui perbaikan proses yang dilakukan terus menerus. Dengan demikian orientasi strategi yang akan digunakan oleh organisasi harus sesuai dengan tujuan awal dari organisasi tersebut, selain itu kualitas dari strategi tersebut juga memiliki peranan penting agar organisasi tidak salah mengambil tindakan kedepannya dan memiliki posisi kompetitif bisnis yang baik dipasar.

Menurut Eriksson (2016), manajemen kualitas sebagai strategi tidak dapat dihilangkan dari industri jasa, hal ini dikarenakan dengan manajemen kualitas akan dapat mendorong organisasi jasa untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen kualitas dan inovasi semakin menjadi aktivitas profil tinggi untuk semua jenis perusahaan dan biasanya dikaitkan dengan perolehan keunggulan kompetitif (Sahoo, 2019). Organisasi atau perusahaan perlu mengontrol dan menjaga kualitas, baik itu strategi organisasi ataupun produk yang dihasilkan. Praktik manajemen kualitas seperti komitmen manajemen, manajemen proses, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen karyawan, serta manajemen pemasok memfasilitasi ambidexterity organisasi yang dapat mendukung kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan, pembelajaran dan inovasi perusahaan (Pertusa-ortega et al., 2021). Dengan demikian perusahaan perlu untuk memperhatikan dan meningkatkan inovasi yang sejalan dengan orientasi strategi yang digunakan untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.

Dalam penelitian Sahoo, (2019) menyatakan bahwa upaya organisasi untuk membangun dan meningkatkan praktik manajemen mutu secara positif dan langsung berhubungan dengan kemampuan inovasi organisasi, di mana informasi

dan pengetahuan dalam serangkaian rutinitas yang terakumulasi melalui manajemen mutu dapat membantu perusahaan membangun basis pembelajaran dan memfasilitasi kegiatan inovatif dan kreatif. Kemampuan inovasi merupakan komponen yang paling dibutuhkan dalam mengembangkan hasil inovasi yang efektif di dalam perusahaan untuk memungkinkan penerapan sumber daya dan transformasi berkelanjutan dari pengetahuan serta keterampilan menjadi produk, proses, dan sistem untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingan (Rajapathirana & Hui, 2018). Dalam memilih strategi dan inovasi yang akan dilakukan oleh perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek dan memahami tujuan dari strategi tersebut, hal ini dikarenakan setiap strategi dan inovasi memerlukan berbagai tindakan khusus serta *input* yang berbeda guna memaksimalkan strategi tersebut.

Praktik manajemen mutu dapat menyediakan lingkungan kerja yang sesuai untuk pengembangan inovasi inkremental dan radikal, dengan demikian praktik manajemen mutu dapat mendukung penciptaan konteks organisasi ini yang mendorong kegiatan inovasi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan (Khan, B. A., & Naeem, H. 2018; Pertusa-ortega et al., 2021). Adapun menurut Sheng & Hartmann, (2019) kemampuan inovasi eksploratif dan eksploitatif memiliki berbagai arah, struktur, proses, dan kemampuan strategis yang berbeda, sehingga kemampuan inovasi eksploratif dan eksploitatif mungkin memerlukan tingkat modal struktural dan relasional yang berbeda untuk dicapai. Oleh karena itu dalam penelitian ini kemampuan inovasi dikembangkan dalam inovasi eksploratif dan

inovasi eksploitatif untuk menciptakan pertumbuhan bisnis berkelanjutan organisasi atau perusahaan di bidang jasa.

Dengan adanya inovasi tersebut yang didasari pada kualitas strategi yang baik, maka akan memungkinkan sebuah organisasi untuk dapat menemukan keunggulan kompetitif mereka. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya inovasi yang berbeda dengan para pesaing yang ada, maka organisasi akan memiliki nilai yang lebih dalam produk baik itu barang ataupun jasa. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari orientasi kualitas strategi terhadap kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan sektor jasa.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang telah dibahas, disini peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Dampak Orientasi Kualitas Strategi Terhadap Kemampuan Inovasi Dan Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan Pada Perusahaan Sektor Jasa di Yogyakarta”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bedasarkan urian latar belakang diatas, di mana setiap organisasi memerlukan orientasi strategi yang berkualitas dan inovasi yang dapat memenuhi kebutuhan pasar atau konsumen agar dapat terus bersaing dengan kompetitor, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah orientasi kualitas strategi berdampak terhadap inovasi eksploratif?
2. Apakah orientasi kualitas strategi berdampak terhadap inovasi eksploitatif?
3. Apakah orientasi kualitas strategi berdampak terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan?

4. Apakah inovasi eksploratif berdampak terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan?
5. Apakah inovasi eksploitatif berdampak terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan?
6. Apakah inovasi eksploratif berperan positif dalam memediasi antara orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan?
7. Apakah inovasi eksploitatif berperan positif dalam memediasi antara orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dampak adanya orientasi kualitas strategi terhadap kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan pada perusahaan sektor jasa di Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dampak orientasi kualitas strategi terhadap inovasi eksploratif.
2. Untuk menganalisis dampak orientasi kualitas strategi terhadap inovasi eksploitatif.
3. Untuk menganalisis dampak orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan.
4. Untuk menganalisis dampak inovasi eksploratif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan.
5. Untuk menganalisis dampak inovasi eksploitatif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

6. Untuk menganalisis dampak inovasi eksploratif dalam memediasi orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.
7. Untuk menganalisis dampak inovasi eksploitatif dalam memediasi orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk Perusahaan

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi manajer atau anggota organisasi lainnya untuk dapat memahami dan mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui pemilihan orientasi kualitas strategi yang baik, kemampuan inovasi, serta pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan.

- 2) Untuk Konsumen

Diharapkan konsumen dapat membedakan dan mengikuti perkembangan atau inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

- 3) Untuk Penelitian Selanjutnya

Dengan adanya hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah tambahan ilmu pengetahuan dan literatur yang bermanfaat bagi para peneliti selanjutnya. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian mengenai topik yang sama dengan topik yang ada dalam penelitian ini dimasa yang akan datang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian	Poin Utama
(Khan, B. A., & Naeem, H., 2018)	Meneliti mengenai hubungan antara orientasi kualitas strategis, kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan untuk organisasi jasa dan memvalidasi kerangka konseptual baru untuk hal yang sama.
(Rajapathirana & Hui, 2018)	Penelitian ini melakukan analisis mengenai pengaruh hubungan antara kemampuan inovasi, upaya inovasi dan kinerja perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah berbagai jenis inovasi dalam kemampuan inovasi dapat memengaruhi kinerja perusahaan.
(Pertusa-ortega et al., 2021)	Meneliti dan menganalisis pengaruh praktik manajemen mutu pada <i>ambidexterity</i> organisasi dan kinerja, serta peran mediasi <i>ambidexterity</i> dalam hubungan antara praktik manajemen mutu dan kinerja di industri perhotelan.
(Sahi et al., 2020)	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui mekanisme <i>ambidexterity</i> operasional dan menganalisis peran orientasi strategis dalam mendukung <i>ambidexterity</i> operasional pada UKM serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.



(Kafetzopoulos, 2020)	<p>Penelitian ini dilakukan untuk memvalidasi kemungkinan anteseden <i>ambidexterity</i> organisasi dan mengusulkan dua jenis strategi yang berbeda sebagai kemampuan internal perusahaan yaitu proaktif dalam orientasi strategis perusahaan dan orientasi kualitas yang membentuk kapasitas <i>ambidexterity</i> dan kinerja perusahaan.</p>
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**(Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu)**

Penelitian yang dilakukan oleh Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) membahas mengenai hubungan antara orientasi kualitas strategi, kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dalam industri atau organisasi jasa. Dalam penelitian Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) yang berjudul “*The Impact of Strategic Quality Orientation on Innovation Capabilities and Sustainable Business Growth: Empirical Evidence from The Service Sector of Pakistan*”, penelitian ini dilakukan dengan memberikan 422 (sampel) kuesioner terhadap karyawan yang bekerja di posisi manajerial di organisasi sektor jasa Pakistan. Berdasarkan penelitian Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) memperoleh hasil bahwa orientasi kualitas strategis organisasi jasa memiliki dampak positif yang signifikan terhadap inovasi eksploitatif, inovasi eksploratif dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi jasa harus fokus pada praktik kualitas strategis dari komitmen kepemimpinan, manajemen orang, perbaikan terus-menerus, budaya kualitas perusahaan dan fokus pada kebutuhan pelanggan karena akan memungkinkan mereka untuk mencapai inovasi

eksploitatif dan eksploratif tingkat tinggi dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rajapathirana & Hui, (2018) yang berjudul “*Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance*” bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengetahui hubungan antara kemampuan inovasi, jenis inovasi dan aspek yang berbeda dari kinerja perusahaan termasuk inovasi, pasar dan kinerja keuangan. Berdasarkan studi empiris yang mencakup industri asuransi di Sri Lanka. Adapun hasil dari penelitian ini adalah kemampuan inovasi di perusahaan asuransi memiliki dampak positif dan kuat pada upaya inovasi, hal ini dikarenakan kemampuan inovasi sebagai kemampuan untuk memahami dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di masa depan, sehingga harapan pelanggan yang memiliki peran potensial dapat direspon dengan cepat dan tepat. Selain itu dengan penerapan internal organisasi termasuk pengembangan karyawan dan pengetahuan eksternal dengan mengembangkan inovasi yang mendukung budaya organisasi untuk menciptakan ide-ide baru dapat menjadikan perusahaan atau organisasi memperoleh kinerja yang bagus kedepannya.

Pertusa-ortega et al., (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance*” meneliti mengenai pengaruh praktik manajemen mutu pada ambidexterity organisasi dan kinerja, dan peran mediasi ambidexterity dalam hubungan antara praktik manajemen mutu dan kinerja di industri perhotelan. Penelitian ini dilakukan pada 365 hotel di Spanyol, di mana hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen mutu mendukung pengembangan

ambidexterity organisasi, yaitu, membantu menyeimbangkan kegiatan eksploitasi dan eksplorasi, dan ini berkontribusi pada peningkatan kinerja hotel. Selain itu praktik manajemen mutu dapat menciptakan konteks organisasi yang sesuai untuk secara bersamaan mengembangkan peningkatan layanan (inovasi eksploitatif) dan inovasi layanan (inovasi eksploratif).

Sahi et al., (2020) dalam penelitiannya yaitu *“The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era”* melakukan analisis mengenai efek dari orientasi strategis (orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar) terhadap *ambidexterity* operasional yaitu (eksploratif dan eksploitatif) untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada 204 UKM yang berlokasi di India Utara, di mana hasil dari penelitian ini adalah perusahaan dapat mengikuti orientasi strategis yang berbeda untuk lini produk yang berbeda atau untuk pasar yang berbeda. Hal tersebut dikarenakan keterampilan belajar yang berbeda akan diperlukan untuk implementasi yang efektif dari setiap orientasi strategis. Perusahaan yang mengejar orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar harus lebih mampu menilai relevansi eksplorasi dan eksploitasi sesuai dengan kondisi pasar. Selain itu perusahaan perlu menyesuaikan permintaan pasar dengan sumber daya dan kemampuan organisasi yang ada agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kafetzopoulos, (2020) yang berjudul *“Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty”* melakukan penelitian mengenai kemungkinan anteseden *ambidexterity* organisasi, di mana terdapat dua jenis strategi yaitu proaktif dalam

orientasi strategis perusahaan dan orientasi kualitas yang merupakan kemampuan internal perusahaan untuk menciptakan kapasitas *ambidexterity* dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan Yunani, menggunakan kuesioner terstruktur sebagai metode pengumpulan data dengan total responden yang diperoleh sebanyak 449. Adapun hasil dari penelitian ini adalah perusahaan yang melakukan orientasi kualitas serta cenderung proaktif akan dapat meningkatkan berbagai kemampuan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, selain itu dampak *ambidexterity* organisasi pada kinerja bisnis bervariasi di berbagai tingkat ketidakpastian lingkungan. *Ambidexterity* dalam lingkungan ketidakpastian yang tinggi pada organisasi dapat memengaruhi kinerja ke tingkat yang lebih besar. Hal ini dikarenakan dalam lingkungan yang memiliki ketidakpastian tinggi perusahaan akan mampu memberikan produk yang menjadi keinginan konsumen, sedangkan dalam kondisi ketidakpastian yang rendah, persyaratan untuk menciptakan peluang nilai baru berkurang.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Orentasi Kualitas Strategi**

Menurut Adams et al., (2019) Orientasi strategis perusahaan mencerminkan filosofinya tentang cara terbaik untuk bersaing di pasar dan bagaimana mencapai kinerja yang unggul bagi perusahaan tersebut. Orientasi strategis yang dikejar organisasi harus menentukan struktur yang diminati organisasi, hal ini dikarenakan jenis struktur harus membantu organisasi menentukan jenis pembelajaran yang paling cocok untuk memastikan keberhasilan dan kelangsungan hidup jangka

panjangnya (Sahi et al., 2020). Dengan adanya orientasi strategi bagi sebuah perusahaan, maka orientasi strategi dapat menjadi langkah awal atau pondasi bagi sebuah organisasi dalam menjalankan strategi yang akan dipilih kedepannya.

Berdasarkan hasil penelitian Conti et al., (2019) produk berkualitas adalah hasil dari praktik manajemen kualitas total (TQM) yang meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya, sehingga mengarah pada peningkatan daya saing perusahaan dan kepuasan pelanggan. Sebuah kualitas perlu dipertimbangkan sebagai strategi yang dapat membawa perubahan organisasi, sehingga kualitas dapat dilihat sebagai isu strategis bukan isu operasional (Khan, B. A., & Naeem, H. 2018). Perusahaan harus terlibat dalam penelitian kualitas berkelanjutan dan menawarkan produk yang mempertimbangkan kualitas dan elemen desain yang paling berdampak signifikan pada nilai pelanggan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Conti et al., 2019). Dengan demikian sebuah perusahaan perlu untuk memiliki sebuah orientasi kualitas strategi guna mencapai keunggulan kompetitif mereka.

Orientasi kualitas strategi memiliki konsep yang berasal dari prinsip-prinsip yang ada dalam manajemen kualitas total (TQM) (Khan, B. A., & Naeem, 2018). Dalam penelitian Adams et al., (2019) orientasi strategis yang berfokus pada kualitas dengan demikian akan memengaruhi pilihan mengenai jenis sumber daya pengetahuan yang diperlukan untuk mencari dan menilai, serta jenis pengetahuan di mana untuk berinvestasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Berdasarkan penelitian Bon & Mustafa, (2013) orientasi kualitas strategis dalam penelitian ini mencakup elemen lunak TQM, hal ini dikarenakan elemen ini lebih relevan dalam

organisasi jasa dibandingkan dengan aspek keras TQM seperti alat dan teknik untuk menerapkan TQM, yang umumnya terkait dengan masalah manufaktur.

### **2.2.2 Kemampuan Inovasi**

Inovasi pada umumnya diakui sebagai sumber penting keunggulan kompetitif untuk bisnis, dan telah menjadi salah satu paradigma dominan dalam manajemen dan penelitian (Carboni & Russu, 2018). Kemampuan inovasi, didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan, menerima, dan menerapkan baik ide, proses, produk, atau layanan baru yang menjadi salah satu sumber daya utama yang mendorong keberhasilan perusahaan pada persaingan pasar yang tidak pasti (X. Wang & Dass, 2017). Dalam penelitian Donate et al., (2022) kemampuan inovasi dalam layanan juga penting untuk dipertimbangkan, karena pengenalan layanan baru diperlukan untuk adaptasi terhadap lingkungan yang berubah dan postur diferensiasi bagi perusahaan. Kemampuan inovasi memiliki berbagai jenis berbeda-beda yang diantaranya inovasi eksploratif dan eksploitatif, inovasi teknologi dan non-teknologi, inovasi proses dan produk, serta inovasi radikal dan inkremental (Khan, B. A., & Naeem, 2018). Jenis inovasi yang dipilih oleh perusahaan kemungkinan besar akan ditentukan oleh beberapa faktor, seperti industri, tingkat teknologi proyek, biaya, dan tingkat modal pengetahuan perusahaan (Carboni & Russu, 2018).

### **2.2.3 Inovasi Eksploratif dan Inovasi Eksploitatif**

Berdasarkan penelitian Sheng & Hartmann, (2019), menjelaskan kemampuan inovasi eksploratif didasarkan pada pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan, sehingga inovasi eksploratif difokuskan pada penciptaan produk, layanan, dan

pasar yang baru yang dapat dibedakan secara radikal. Dengan demikian inovasi eksploratif merupakan bentuk perubahan signifikan terhadap layanan atau produk yang dimiliki oleh perusahaan sebelumnya. Perluasan produk yang dibuat ke lini produk yang sebelumnya sudah ada dianggap sebagai bentuk inovasi eksploitatif, sedangkan pengenalan terhadap produk baru yang sebelumnya belum diproduksi oleh perusahaan merupakan inovasi yang lebih eksploratif (Azadegan & Wagner, 2011).

Inovasi eksploitatif merupakan bentuk inovasi terhadap produk dengan menyempurnakan atau meningkatkan produk yang sudah ada sebelumnya (Kafetzopoulos, 2020; Pertusa-ortega et al., 2021). Inovasi eksploitatif berfokus pada penggunaan pengetahuan organisasi yang ada untuk meningkatkan dan menyempurnakan penawaran produk atau layanan yang ada untuk memuaskan pelanggan yang ada di pasar saat ini (Khan, B. A., & Naeem, H. 2018). Dalam penelitian Sheng & Hartmann, (2019) kemampuan inovasi eksploratif dan eksploitatif mewakili arah, struktur, proses, dan kemampuan strategis yang berbeda, dengan demikian kemampuan inovasi eksploratif dan eksploitatif mungkin memerlukan tingkat modal sosial struktural dan relasional yang berbeda untuk dicapai.

Menurut Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) dengan melakukan praktek inovasi eksploratif dan eksploitatif secara bersamaan maka hal tersebut akan menghasilkan ambidexterity. Ambidexterity organisasi menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan rantai ekonomi dari sumber daya yang berkomitmen, di mana proses dan kemampuan dapat mengeksploitasi peluang yang ada di pasar eksternal

seperti kecepatan tinggi dari perubahan dan evolusi yang tidak diketahui yang diamati dalam lingkungan seperti itu, mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam ambidexterity secara langsung dan akibatnya eksploitasi dan eksplorasi untuk meningkatkan kinerja bisnis (Kafetzopoulos, 2020).

#### **2.2.4 Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan**

Pertumbuhan bisnis berkelanjutan merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan produk atau layanan berdasarkan proses atau teknologi yang tidak membahayakan lingkungan atau kesehatan masyarakat secara keseluruhan, dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan guna memastikan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan (Fernando et al., 2019). Menurut Sahoo, (2019) dengan meningkatkan pemahaman mengenai dukungan kualitas management terhadap kapabilitas inovasi akan mampu meningkatkan kinerja pasar perusahaan yang akan berdampak pada keberlanjutan sebuah bisnis.

Organisasi dengan praktik kualitas manajemen yang kuat akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengimplementasikan sistem produksi yang berkelanjutan (Gomes et al., 2020). Fungsi produksi dan operasi adalah sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi melalui manajemen proses yang efektif dan mencakup permintaan pasar melalui peningkatan kecepatan, fleksibilitas, kualitas produk dan efisiensi (Ahmed et al., 2020). Dengan demikian dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi maka dimungkinkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan dari organisasi atau perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik.

Sebuah perusahaan agar dapat mencapai pertumbuhan bisnis berkelanjutan perlu memperhatikan berbagai aspek diantaranya kinerja ekonomi, lingkungan dan



sosial (Khan, B. A., & Naeem, H. 2018; Fernando et al., 2019). Selain itu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan nilai-nilai etika suatu organisasi juga dianggap sebagai indikator keberlanjutan, CSR dan HRM dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan menyelaraskan praktiknya dengan keberlanjutan bisnis dan lingkungan (Herrera & de las Heras-Rosas, 2020; Khan, B. A., & Naeem, 2018). Dengan demikian dalam mencapai pertumbuhan bisnis berkelanjutan penting bagi organisasi atau perusahaan untuk menyelaraskan antara orientasi kualitas strategi serta jenis inovasi dan faktor eksternal lainnya seperti ekonomi, sosial, dan lingkungan.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Orientasi Kualitas Strategi dengan Inovasi (Eksploratif dan Inovasi Eksploitatif)**

Orientasi kualitas merupakan pendorong penting untuk berkontribusi pada pengembangan produk atau layanan baru dan berkualitas yang meningkatkan ambidexterity organisasi (Kafetzopoulos, 2020). Menurut Pertusa-ortega et al., (2021) melalui praktik manajemen mutu pada perusahaan akan dapat memfasilitasi umpan balik dari pelanggan, serta adanya pelatihan karyawan mampu mengembangkan kompetensi untuk kegiatan eksploitasi dan eksplorasi, selain itu dapat berkerjasama dengan pemasok untuk mendukung baik kesesuaian dengan kebutuhan saat ini dan pengembangan sumber daya untuk menghadapi kebutuhan baru di pasar.

Dalam lingkungan yang tidak pasti dan kompetitif menuntut pengejaran baik eksplorasi maupun eksploitasi dalam hal inovasi, sehingga kecepatan tinggi dari

perubahan dan evolusi yang tidak diketahui yang diamati dalam lingkungan seperti itu, mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam ambidexterity secara langsung dan akibatnya eksploitasi dan eksplorasi untuk meningkatkan kinerja bisnis (Kafetzopoulos, 2020). Ketika perusahaan menjalankan inovasi eksploitatif, perusahaan dapat berkolaborasi dengan mitra dari bidang teknologi untuk memperoleh peluang kombinasi untuk peningkatan dan konfigurasi produk, mengurangi lubang struktural dengan meningkatkan interaksi dan kerja sama antar mitra untuk mencapai tujuan efisiensi. Sedangkan dalam inovasi eksplorasi, perusahaan harus memilih mitra dari bidang teknologi yang relatif tidak terkait untuk mengurangi risiko penurunan teknologi dan untuk menghasilkan ide-ide baru dan radikal. Interaksi antara mitra tidak harus didorong untuk mengontrol difusi informasi dan menjaga fleksibilitas (Wen et al., 2021).

Elemen lunak manajemen mutu memiliki potensi untuk memungkinkan inovasi tambahan yang dianggap sebagai ukuran inovasi eksploitatif, serta elemen lunak manajemen mutu juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kebaruan dan penggunaan teknologi baru dalam inovasi produk, yang dianggap sebagai elemen inovasi eksploratif (Khan, B. A., & Naeem, H. 2018; Pertusa-ortega et al., 2021). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploratif.

H2: Orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploitatif.

### **2.3.2 Orientasi Kualitas Strategi dan Pertumbuhan Berkelanjutan**

Orientasi strategis perusahaan mencerminkan filosofinya tentang cara terbaik bagi perusahaan untuk bersaing di pasar dan bagaimana mencapai kinerja yang unggul (Adams et al., 2019). Hal tersebut dikarenakan segala aktivitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi akan mengikuti strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi sejak awal, sehingga kinerja optimal organisasi akan diperoleh jika strategi yang diterapkan dapat dijalankan dengan baik oleh semua anggota organisasi. Selain itu dalam penelitian Brower & Rowe, (2017) menyimpulkan bahwa orientasi strategis perusahaan dapat berpengaruh terhadap tingkat kinerja sosial perusahaan mereka.

Menurut penelitian Fernando et al., (2019) penggunaan sumber daya yang optimal akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya dan membedakan dirinya dari para pesaingnya sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan. Dengan kualitas yang lebih tinggi maka akan meningkatkan kinerja pada produktivitas yang lebih tinggi melalui pengurangan pengerjaan ulang, penolakan dan pemborosan, dan biaya yang lebih rendah dan keluhan pelanggan, dan pada akhirnya meningkatkan pangsa pasar (Chen et al., 2020). Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H3: Orientasi kualitas strategi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

### **2.3.3 Hubungan Inovasi (Eksploratif dan Eksploitatif) dan Pertumbuhan Berkelanjutan**

Kemampuan inovasi dianggap sebagai aset berharga bagi perusahaan untuk memberikan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan dalam penerapan seluruh strategi (Rajapathirana & Hui, 2018). Menurut Sahoo, (2019) kemampuan inovasi diakui sebagai keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh dengan tenaga kerja berkompoten tinggi yang memungkinkan suatu organisasi untuk bersaing berdasarkan kualitas dan inovasi. Adapun dalam penelitian Ahmed et al., (2020) menjelaskan organisasi progresif secara terus menerus membawa inovasi untuk menemukan solusi dalam perbaikan proses produksi dengan keunggulan, seperti kualitas produksi, kecepatan produksi, menciptakan produk dan layanan pelanggan bernilai tinggi dengan biaya produksi serendah mungkin.

Kegiatan yang mendukung inovasi eksploitasi berusaha untuk mengurangi variasi proses, cacat harga, dan meningkatkan produktivitas, sedangkan kegiatan yang mendukung inovasi eksplorasi menerjemahkan pelanggan persyaratan ke dalam parameter desain produk dan proses, mengidentifikasi saling ketergantungan, dan menemukan korelasi baru di antara variabel proses (Gomes et al., 2020). Dengan demikian organisasi yang melakukan inovasi terus menerus akan dapat mengikuti perkembangan yang ada, sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen, sehingga organisasi akan memiliki posisi yang baik dalam sebuah pasar atau memiliki keunggulan berkelanjutan dibanding pesaing yang ada. Berdasarkan uraian diatas maka diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H4: Inovasi eksploratif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

H5: Inovasi eksploitatif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

#### **2.3.4 Intervensi Efek Inovasi (Inovasi Eksploratif dan Eksploitatif)**

Kemampuan inovasi memiliki pengaruh yang sangat penting dalam pertumbuhan bisnis berkelanjutan bagi perusahaan jasa, di mana inovasi eksploratif dan eksploitatif yang merupakan bagian dari kemampuan inovasi perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) bahwa diperoleh hasil dari efek inovasi khususnya inovasi eksploratif dan eksploitatif memiliki peran secara tidak langsung untuk meningkatkan dampak langsung antar variabel serta memediasi hubungan antar variabel tersebut.

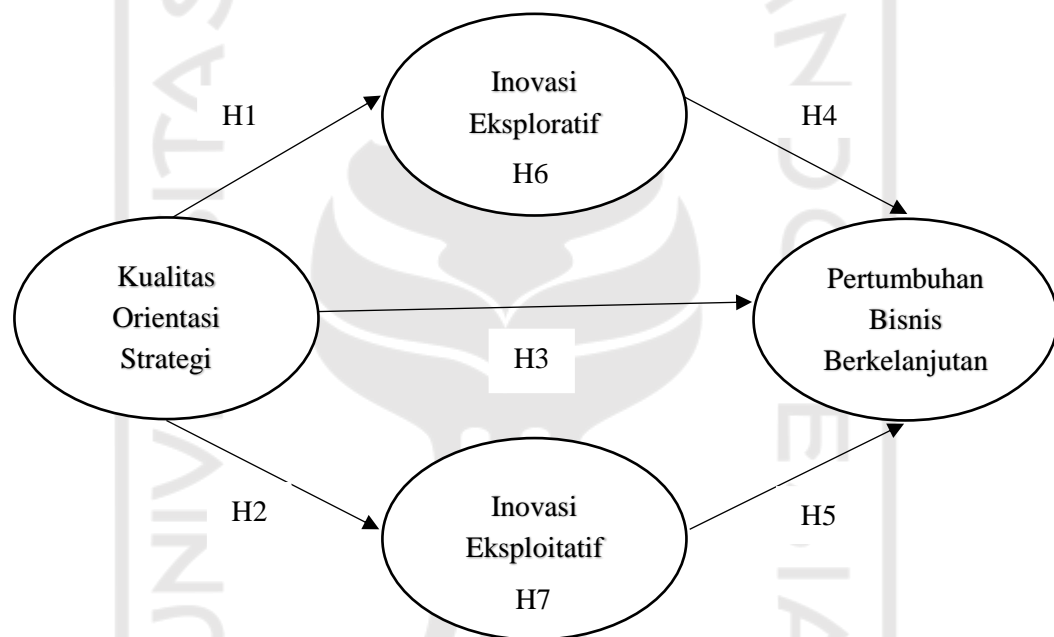
Selain itu dalam penelitiannya Pertusa-ortega et al., (2021) menjelaskan efek mediasi dari inovasi berpengaruh dalam praktik manajemen kualitas dalam meningkatkan kinerja perusahaan, karena dapat mewakili komponen antara praktik manajemen mutu dan kinerja. Dengan demikian peranan dari inovasi khususnya inovasi eksploratif dan eksploitatif sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja yang berdampak pada pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H6: Inovasi eksploratif secara positif memediasi hubungan antara orientasi kualitas strategis dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

H7: Inovasi eksploitatif secara positif memediasi hubungan antara orientasi kualitas strategis dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

## 2.4 Kerangka Teori

Berdasarkan landasan teori dan perumusan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dibentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Sumber: Khan, B. A., & Naeem, H. (2018)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan pengambilan data primer melalui survey. Analisis kuantitatif merupakan analisis yang menggunakan data berbentuk angka yang biasanya dikumpulkan menggunakan pertanyaan terstruktur yang akan diberikan pada sampel (Sekaran and Bougie 2013). Pengambilan data digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara orientasi kualitas strategi, inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif, terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan pada perusahaan sektor jasa yang berada di wilayah Yogyakarta.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Dalam penelitian Sekaran & Bougie (2013) populasi merupakan sekumpulan objek yang diteliti, di mana populasi dapat merujuk pada sebuah kejadian, sekelompok atau sekumpulan orang, serta berbagai hal-hal yang menarik untuk dianalisis oleh peneliti berdasarkan statistik sampel. Adapun populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah perusahaan sektor jasa seperti jasa penginapan, pendidikan, telekomunikasi, transportasi, pengiriman, dan sektor jasa lainnya di wilayah Yogyakarta.

### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan objek yang diambil dari keseluruhan populasi yang dianggap dapat mewakili dari populasi tersebut, dengan demikian populasi dapat dianggap sebagai sampel yang terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari beberapa populasi berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu (Sekaran & Bougie, 2013). Dalam penelitian ini sampel yang diambil oleh peneliti yaitu para manager atau pemilik perusahaan sektor jasa seperti jasa penginapan, pendidikan, telekomunikasi, transportasi, pengiriman, dan sektor jasa lainnya di Yogyakarta yang memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan organisasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling*, hal tersebut dikarenakan dalam metode ini populasi tidak memiliki probabilitas yang diketahui atau tidak ditentukan sebelumnya sebagai subjek sampel. Metode *non-probability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*, sehingga data penelitian dapat diperoleh dari anggota populasi dengan mudah, cepat dan efisien (Sekaran & Bougie, 2013).

Menurut Wibisono dalam Akdon & Riduwan, (2013) menjelaskan bahwa rumus yang digunakan apabila teknik pengambilan sampel jika populasinya tidak diketahui adalah sebagai berikut:

Rumus Wibisono:

$$n = \left( \frac{Z^{\alpha} / 2 \cdot \sigma}{e} \right)^2$$

$$n = \left( \frac{(1,96) \cdot (0,25)}{0,05} \right)^2 = 96,4 \text{ dibulatkan } 100$$



Berdasarkan perhitungan diatas maka sampel penelitian ini adalah 100 sampel.

Keterangan:

n : Jumlah sampel

$Z^{\alpha/2}$  : Nilai tabel Z (nilai yang didapatkan dari tabel normal atas tingkat keyakinan, di mana dalam penelitian ini memiliki tingkat kepercayaan 95%)

$\sigma$  : Standar deviasi populasi (0,25 = merupakan ketentuan)

e : Tingkat kesalahan penarikan sampel (5% dalam penelitian ini)

Dalam analisis Structural Equation Model (SEM) pada program AMOS, berdasarkan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimal dibutuhkannya sampel agar penelitian dapat diuji validitasnya yaitu sebanyak 100 sampel (Ghozali, 2018). Dengan demikian berdasarkan metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML) ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimal 100 sampel yang merupakan manager atau pemilik perusahaan sektor jasa yang berada di daerah Yogyakarta.

### 3.3 Variabel Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penyusunan hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, maka variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel Independen

Variabel independen atau bebas merupakan variabel yang memengaruhi variabel dependen baik itu secara positif ataupun negatif

(Sekaran & Bougie, 2013). Variabel independen dalam penelitian ini adalah orientasi kualitas strategi (X1).

## 2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang menjadi kepentingan utama dalam penelitian, di mana tujuan peneliti untuk mendeskripsikan serta memahami variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2013). Adapun variabel dependen dalam penelitian ini yaitu pertumbuhan bisnis berkelanjutan (Y).

## 3. Variabel Intervening atau Mediasi

Menurut Sekaran & Bougie, (2013) variabel intervening merupakan variabel yang berada diantara variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen, serta pengaruh variabel independen terhadap variabel lainnya. Adapun dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel intervening adalah inovasi eksploratif ( $Z_1$ ) dan inovasi eksploitatif ( $Z_2$ ).

### **3.4 Variabel dan Pengukuran**

#### **3.4.1 Variabel Independen**

##### **3.4.1.1 Orientasi Kualitas Strategi**

Menurut Adams et al., (2019) orientasi strategi perusahaan mencerminkan filosofinya tentang cara terbaik untuk bersaing di pasar dan bagaimana mencapai kinerja yang unggul bagi perusahaan atau organisasi tersebut. Adapun konsep orientasi kualitas strategi berasal dari prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM), di mana TQM dilihat sebagai elemen strategis dan berpendapat bahwa

bagian proses TQM dapat memastikan keberlanjutan bisnis (Khan, B. A., & Naeem, H. 2018). Berikut ini indikator pengukuran variabel orientasi kualitas strategi:

a) Komitmen kepemimpinan

- 1) Kepemimpinan menjamin pengembangan, pengenalan, dan peningkatan berkelanjutan dari sistem manajemen mutu.
- 2) Kepemimpinan merupakan bentuk berinteraksi dengan klien, mitra, dan perwakilan masyarakat.
- 3) Kepemimpinan mendefinisikan dan mendorong perubahan dalam organisasi.

b) Manajemen SDM

- 1) Perusahaan menggunakan skema pengakuan dan pengukuran kinerja karyawan yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan.
- 1) Perusahaan membangun struktur kerja tim dan kerja sama antar tim yang mempromosikan pembelajaran dan inovasi.
- 2) Perusahaan berinvestasi dan mempromosikan pendidikan dan pelatihan berkualitas secara teratur yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan.

c) Peningkatan terus-menerus

- 1) Perusahaan berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas di semua tingkat organisasi.

- 2) Bekerja sebagai tim untuk terus meningkatkan produk dan layanan baru maupun yang sudah ada.
  - 3) Manajer dari semua departemen secara aktif memulai dan berpartisipasi dalam kegiatan peningkatan kualitas.
- d) Kualitas budaya organisasi
- 1) Memiliki kualitas budaya organisasi yang terbuka dan saling percaya yang memiliki nilai, keyakinan, dll.
  - 2) Kinerja, sasaran, dan inisiatif yang berkualitas dikomunikasikan kepada kami secara teratur.
- e) Fokus pelanggan
- 1) Memiliki proses yang mapan atau jelas untuk mengumpulkan keluhan pelanggan.
  - 2) Perusahaan melakukan evaluasi tingkat kepuasan pelanggan secara teratur.

#### **3.4.1.2 Inovasi Eksploratif**

Menurut Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) inovasi eksploratif, merupakan inovasi yang berkaitan dengan penemuan terobosan dan perubahan signifikan dari layanan atau produk yang sudah ada sebelumnya. Selain itu kemampuan inovasi eksploratif difokuskan pada penciptaan produk, layanan, dan pasar yang baru dan dapat dibedakan secara radikal, sehingga kemampuan inovasi eksploratif didasarkan pada pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan proses yang radikal dan baru (Sheng & Hartmann, 2019). Dengan demikian indikator pengukuran variabel inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif sebagai berikut:

- a) Inovasi radikal
  - 1) Produk/layanan baru secara substansial berbeda dari produk kami yang sudah ada.
  - 2) Mengembangkan produk dan layanan baru berdasarkan pengetahuan teknis baru.
  - 3) Memanfaatkan adanya peluang di pasar baru.
- b) Tingkat kebaruan
  - 1) Menerapkan prinsip teknologi yang benar-benar baru dalam inovasi produk/layanan.
  - 2) Produk/layanan dianggap sebagai "terbaru" di dunia inovasi.
- c) Kemampuan baru
  - 1) Mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru melalui kolaborasi/interaksi eksternal.
  - 2) Berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk proses peningkatan produk baru.

#### **3.4.1.3 Inovasi Eksploitatif**

Inovasi eksploitatif, yaitu perbaikan dan penyempurnaan dari layanan dan produk yang telah dimiliki. Inovasi eksploitatif bertujuan untuk meningkatkan produk dan layanan yang ada dengan membuat penyempurnaan tambahan dan meningkatkan efisiensi saluran distribusi saat ini, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang ada, sehingga dapat mencapai pengembalian yang lebih pasti dan lebih cepat dengan memuaskan kebutuhan pelanggan yang ada

(Kafetzopoulos, 2020; Khan, B. A., & Naeem, 2018). Dengan demikian indikator pengukuran variabel inovasi eksploitatif sebagai berikut:

- a) Peningkatan Inovasi
  - 1) Secara teratur menerapkan adaptasi kecil untuk produk dan layanan yang ada.
  - 2) Memperkenalkan produk dan layanan yang ditingkatkan untuk pasar lokal dan memperluas layanan untuk pelanggan yang sudah ada.
- b) Tingkat perbaikan
  - 1) Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam penyediaan produk/layanan yang efisien.
  - 2) Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam lini produk/layanan yang sudah ada.
- c) Kemampuan internal
  - 1) Mempraktikkan peningkatan berkelanjutan pada keterampilan karyawan saat ini.
  - 2) Fokus untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas sumber daya yang ada.

### **3.4.2 Variabel Dependen**

#### **3.4.2.1 Pertumbuhan Binsis Berkelanjutan**

Tingkat pertumbuhan bisnis berkelanjutan dianggap sebagai keadaan sebuah organisasi yang memiliki kinerja tinggi atau perputaran bisnis yang cepat, di mana bisnis dapat tumbuh tanpa menghabiskan sumber daya keuangan yang dimiliki. Di

mana berkelanjutan harus layak secara teknis dan ekonomis, sehingga organisasi yang mempraktikkan orientasi strategi tertentu biasanya memiliki kinerja ekonomi yang lebih unggul dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki strategi tertentu (Ahmed et al., 2020; Khan, B. A., & Naeem, H. 2018). Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel pertumbuhan bisnis berkelanjutan adalah:

- a) Ekonomi
  - 1) Terdapat pertumbuhan profitabilitas yang tinggi pada perusahaan.
  - 2) Terdapat peningkatan dari segi penjualan dan pangsa pasar.
- b) Sosial
  - 1) Terdapat peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan.
  - 2) Terdapat peningkatan dalam citra produk yang dimiliki perusahaan.
- c) Lingkungan
  - 1) Mematuhi undang-undang dan peraturan lingkungan yang relevan.
  - 2) Mengikuti dan menerapkan kebijakan dan prosedur lingkungan.

### **3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan yaitu data primer, dimana data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi subjek penelitian. Adapun proses pengambilan data yang akan digunakan, dilakukan melalui kuesioner dalam bentuk *Google Form* yang diberikan kepada para responden guna memperoleh data secara langsung dan hasil pengujian secara langsung.

Kuesioner akan diberikan kepada responden melalui *platform* media sosial seperti *Email, Instagram, Whatsapp*, dan media sosial lainnya. Dalam penelitian ini jenis kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner tertutup, sehingga responden akan diberikan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya oleh peneliti mengenai variabel yang akan diuji validitasnya.

Dalam proses pengumpulan data peneliti menggunakan skala *linkert*, di mana skala *linkert* merupakan skala yang dirancang untuk menganalisis seberapa kuat responden menyetujui suatu pernyataan, sehingga peneliti akan mengetahui seberapa setuju atau tidak setuju responden terhadap pertanyaan yang diberikan (Sekaran & Bougie, 2013). Dalam penelitian ini penilaian terhadap variabel yang diujikan menggunakan skala *likert* sebagai berikut:

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1. Kategori Sangat Setuju (SS)        | : 5 |
| 2. Kategori Setuju (S)                | : 4 |
| 3. Kategori Netral (N)                | : 3 |
| 4. Kategori Tidak Setuju (TS)         | : 2 |
| 5. Kategori Sangat Tidak Setuju (STS) | : 1 |

### **3.6 Uji Instrumen**

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Dalam sebuah penelitian diperlukan uji kelayakan instrumen yang bertujuan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan dapat memenuhi validitas atau tidak untuk diuji. Uji validitas dilakukan untuk menguji suatu kuesioner valid atau tidak, di mana sebuah kuesioner dianggap



valid jika pertanyaan yang ada dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur dalam penelitian. Pengujian validitas pada sebuah penelitian dapat diuji melalui pendekatan *pearson's product moment correlation* ( $r$ ), di mana pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  Tabel. Jika  $r$  hitung yang ada lebih besar dari  $r$  Tabel, serta nilai positif pada 5% (0,5) maka dapat dinyatakan pengujian indikator dalam variabel tersebut adalah valid (Ghozali, 2018).

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dalam penelitian bertujuan untuk mengukur konsistensi dari hasil pengukuran suatu kuesioner secara berulang. Hasil dari responden yang didapat melalui kuesioner, dapat dikatakan reliabel ketika setiap pertanyaan yang diberikan dijawab secara konsisten. Dalam penelitian yang dilakukan uji reliabilitas ditentukan melalui *Cronbach Alpha* dengan nilai 0,7 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai 0,6 – 0,07 masih bisa diterima jika validitas indikator dianggap baik (Ghozali, 2018).

## **3.7 Metode Analisis Data Penelitian**

### **3.7.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan sebuah studi yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat menjelaskan topik penelitian, di mana analisis deskriptif menyajikan data dalam bentuk deskripsi dari data mentah yang diubah menjadi data yang lebih ringkas dan mudah dipahami (Sekaran and Bougie 2016). Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi mengenai data dan karakteristik yang dimiliki oleh responden. Identifikasi

karakteristik responden yang tertera dalam keusioner seperti jenis kelamin, usia, bidang perusahaan jasa, lokasi perusahaan, dan jumlah karyawan. Penelitian deskriptif dapat membantu peneliti untuk:

- a) Memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu
- b) Memahami secara sistematis mengenai aspek dalam sebuah situasi tertentu
- c) Memberikan ide untuk menyelidiki lebih jauh sebuah penelitian
- d) Membantu untuk mengambil keputusan terhadap sesuatu

### **3.7.2 Analisis Statistik**

Dalam penelitian ini analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS versi 24.0. Menurut Ghozali (2017), *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*Factor Analysis*) serta model persamaan simultan (*Simultaneous Equation Modeling*). Menurut Hair *et al.*, (1998) dalam Ghozali (2017) tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural memiliki 7 langkah yang perlu dilakukan, yaitu sebagai berikut:

#### **Langkah 1: Pengembangan Model Berdasar Teori**

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dengan hubungan ini perubahan satu variabel diasumsikan akan berdampak pada perubahan variabel lainnya. Adapun kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti terdapat dalam justifikasi (pembenaran)

secara teoritis untuk mendukung analisis yang ada. Kesalahan paling kritis dalam pengembangan model berdasar teori yaitu dihilangkannya satu atau lebih variabel prediktif yang dapat menyebabkan masalah berupa *specification errors* yang dapat memberikan bias terhadap variabel lainnya. Sehingga untuk memasukkan semua variabel kedalam model harus sesuai dengan keterbatasan praktis yang ada dalam SEM, serta model harus sederhana (*parsimony*) dengan *concise theoretical model*.

### **Langkah 2 dan 3: Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural**

Selanjutnya pada tahapan ini peneliti perlu menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur serta persamaan strukturalnya. Dalam membangun diagram jalur, hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan satu anak panah yang menunjukkan hubungan kausalitas atau regresi dari satu konstruk ke konstruk lainnya. Adapun garis dengan dua anak panah dapat menunjukkan korelasi atau kovarian antar konstruk.

Selain itu untuk menyusun model struktural yang perlu dilakukan adalah menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen serta menyusun *measurement model* yang menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator. Ketika *measurement model* telah terspesifikasi, maka peneliti perlu menentukan reliabilitas dari indikator. Untuk menentukan reliabilitas indikator dapat dilakukan dengan dua cara yaitu estimasi secara empiris atau dispesifikasi.

### **Langkah 4: Memilih Jenis *Input* Matrik dan Estimasi Model yang Diusulkan**

Metode yang digunakan dalam SEM berbeda dibandingkan dengan teknik regresi berganda lainnya, dalam metode SEM hanya menggunakan data matrik varian atau kovarian serta matrik korelasi untuk di input. Matrik kovarian mempunyai kelebihan dibandingkan matrik korelasi dalam memberikan validitas terhadap perbandingan antara populasi atau sampel yang berbeda, namun interpretasi hasil akan lebih sulit karena nilai koefisien harus diinterpretasikan atas dasar unit pengukuran produk. Adapun penggunaan matrik korelasi cocok apabila tujuan penelitian yang dilakukan untuk memahami pola hubungan antar konstruk, tetapi tidak menjelaskan total varian dari konstruk. Penggunaan lainnya dari matrik ini adalah untuk membandingkan berbagai variabel yang berbeda, selain itu koefisien yang diperoleh dari matrik korelasi berupa *standardized unit* yang sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan memiliki nilai berkisar antara -1.0 dan +1.0.

Estimasi model persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML) karena teknik ini dianggap efisien dan *unbiased* apabila jika asumsi normalitas multivariate dipenuhi. Setelah model struktural dan model pengukuran telah terspesifikasi dan input matrik sudah dipilih, selanjutnya adalah menentukan program komputer untuk mengestimasi, peneliti menggunakan program AMOS versi 24.0 untuk mengestimasi SEM.

### **Langkah 5: Menilai Identifikasi Model Struktural**

Dalam mengidentifikasi pada model struktural, masalah yang sering terjadi adalah model yang diharapkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang

sempurna. Untuk mengetahui permasalahan identifikasi ini dengan melihat beberapa aspek hasil estimasi diantaranya:

- 1) Nilai standar yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- 2) Ketidakmampuan program untuk invert information matrix.
- 3) Nilai estimasi yang tidak mampu melihat varian yang negatif.
- 4) Nilai korelasi lebih dari 90 antar koefisien yang di estimasi.

Selain itu, mengatasi masalah identifikasi peneliti perlu menambah lebih banyak konstrain dalam model sampai masalah yang ada menghilang sehingga model dapat dinyatakan *identified* dan dapat diuji.

#### **Langkah 6: Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit***

Tahapan selanjutnya yang perlu dilakukan oleh peneliti sebelum menilai kelayakan model struktural yaitu dengan menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi atau kriteria model persamaan struktural. Setelah asumsi SEM terpenuhi maka selanjutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate*. Setelah tidak ditemukan permasalahan, maka dapat dilakukan penilaian kesesuaian dalam pengukuran input dengan prediksi dari model yang diajukan yang disebut *goodness-of-fit*. Adapun tujuan dari *goodness-of-fit* adalah untuk mengetahui seberapa jauh model yang menjadi hipotesis mampu menjelaskan data sampel dengan sesuai atau secara *fit*. Beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi

kriteria *goodness-of-fit*, untuk menguji kesesuaian suatu model yaitu sebagai berikut (Ghozali, 2017):

a) CMIN/DF

CMIN/DF merupakan nilai *chi-square* yang dibagi dengan *degree of freedom*. Adapun dalam mengukur *fit* dapat menggunakan nilai rasio  $\leq 2$  (Ghozali, 2017).

b) GFI

GFI (*goodness of fit index*) merupakan ukuran non-statistik yang memiliki nilai berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik, namun belum terdapat standar berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak, akan tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai diatas 90% atau  $\geq 0.90$  adalah ukuran *good fit* (Ghozali, 2017).

c) RMSEA

RMSEA (*Root mean square error of approximation*) adalah ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA yang dapat diterima berkisar antara 0.05 sampai 0.08 (Ghozali, 2017).

d) AGFI

AGFI (*Adjusted goodness-of-fit*) merupakan sebuah pengembangan dari GFI yang telah disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk

*proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau  $\geq 0.90$  (Ghozali, 2017).

e) TLI

TLI (*Tucker-Lewis Index*) atau yang dikenal dengan NNFI (*Nonnormed Fit Index*) adalah ukuran yang menggabungkan ukuran *parsimony* kedalam indek komparasi antara *proposed model* dan *null model*. Nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Dalam TLI nilai yang direkomendasikan yaitu sama atau  $\geq 0.90$  (Ghozali, 2017).

f) NFI

NFI (*Normed Fit Index*) merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*. Nilai NFI bervariasi dari 0 (*no fit at all*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Dalam NFI juga belum terdapat nilai standar, sehingga nilai NFI yang direkomendasikan yaitu sama atau  $\geq 0.90$  (Ghozali, 2017).

### **Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Apabila terdapat model yang tidak diterima, suatu penelitian dapat melakukan modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *goodness-of-fit*. Pengukuran model dapat dilakukan melalui *modification indices*, nilai *modification indices* sama dengan terjadinya penurunan *chi-squares* apabila koefisien diestimasi.

## **BAB IV**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan menjelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan mengenai orientasi kualitas strataegi terhadap kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan pada perusahaan sektor jasa di Yogyakarta yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan total responden sebanyak 104 responden. Hasil dari jawaban yang diperoleh dari penyebaran kuesioner akan dijadikan sebagai sumber informasi dalam menjawab permasalahan yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya.

Hasil dari analisis data yang diperoleh akan disajikan melalui analisis deskriptif karakteristik responden dan dilanjutkan dengan analisis *structural equation model* (SEM) melalui bantuan AMOS versi 24 dengan tahapan-tahapan dan parameter yang telah dijelaskan sebelumnya. Hasil dari pengolahan data yang telah diperoleh akan digunakan untuk membuktikan hipotesis yang ada dapat diterima atau tidak guna menjawab permasalahan yang ada dan menjadi rujukan agar dapat memperoleh kesimpulan.



## 4.1 Gambaran Umum Responden

### 4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan dari hasil kuesioner yang telah dikumpulkan dari 104 responden, dapat diperoleh data jenis kelamin seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	52	50%
Perempuan	52	50%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jenis responden dibedakan dalam dua kategori yaitu laki-laki dan perempuan. Dalam pengumpulan data yang dilakukan diperoleh data responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 52 atau 50% dan perempuan sebanyak 52 atau 50%. Dari hasil tersebut menjelaskan bahwa terdapat kesamaan dalam jumlah responden antara laki-laki dan perempuan yaitu sebanyak 52 atau 50%.

### 4.1.2 Reponden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 104 responden diperoleh karakteristik responden menurut usia yang ditunjukkan dalam Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kurang dari 20 tahun	3	2.9%
Antara 20 sampai 40 tahun	77	74%
Lebih dari 40 tahun	24	23.1%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dijelaskan data mengenai karakteristik dari total 104 responden menurut usia bahwa responden yang berusia kurang dari 20 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase 2.9%, sedangkan responden berusia 20 sampai 40 tahun berjumlah 77 orang dengan persentase 74%, serta yang terakhir responden yang berusia lebih dari 40 tahun berjumlah 24 orang dengan persentase 23.1%. Dari hasil yang telah dijelaskan maka usia mayoritas responden dalam penelitian ini adalah usia antara 20 sampai 40 tahun dengan jumlah 77 orang atau 74%.

#### **4.1.3 Responden Berdasarkan Bidang Perusahaan**

Berdasarkan data kuesioner yang diperoleh dari 104 responden yang dibedakan mengenai bidang perusahaan, diperoleh hasil karakteristik yang ditunjukkan dalam Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Bidang Perusahaan**

<b>Bidang Perusahaan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Jasa Penginapan	13	12.5%
Jasa Pendidikan	26	25%
Jasa Telekomunikasi	11	10.6%
Jasa Transportasi	12	11.5%
Jasa Pengiriman	10	9.6%
Jasa lainnya	32	30.8%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden pada jasa penginapan berjumlah 13 orang dengan persentase 12.5%, jasa pendidikan berjumlah 26 orang dengan persentase 25%, jasa telekomunikasi berjumlah 11 orang dengan persentase 10.6%, jasa transportasi berjumlah 12 dengan persentase 11.5%, jasa pengiriman berjumlah 10 orang dengan persentase 9.6%, dan bidang perusahaan lainnya berjumlah 32 orang dengan persentase 30.8%.

#### **4.1.4 Responden Berdasarkan Lokasi Perusahaan**

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 104 responden diperoleh karakteristik responden menurut lokasi perusahaan dalam menjalankan usahanya, lokasi perusahaan dibagi menjadi 5 bagian yang terdiri dari jumlah kabupaten di

Yogyakarta. Data responden mengenai lokasi perusahaan ditunjukkan dalam Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lokasi Perusahaan**

<b>Lokasi Perusahaan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kabupaten Sleman	25	24%
Kabupaten Bantul	7	6.7%
Kabupaten Gunungkidul	44	42.3%
Kabupaten Kulonprogo	4	3.8%
Kota Yogyakarta	24	23.1%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa kategori jenis responden menurut lokasi perusahaan dibedakan menjadi lima yang merupakan kabupaten-kabupaten di DIY. Hasil yang diperoleh dalam penelitian adalah responden yang berlokasi di Kabupaten Sleman berjumlah 25 orang dengan persentase 24%, Kabupaten Bantul berjumlah 7 orang dengan persentase 6.7%, Kabupaten Gunungkidul berjumlah 44 orang dengan persentase 42.3%, Kabupaten Kulonprogo berjumlah 4 orang dengan persentase 3.8%, dan yang terakhir Kota Yogyakarta berjumlah 24 orang dengan persentase 23.1%. Dari hasil yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden

berdasarkan lokasi perusahaan berada di Kabupaten Gunungkidul dengan jumlah 44 orang dengan persentase 42.3%.

#### 4.1.5 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 104 responden diperoleh karakteristik responden menurut jumlah karyawan yang dimiliki dalam perusahaan. Banyaknya jumlah karyawan dibagi menjadi tiga bagian berdasarkan besarnya perusahaan yang dimiliki yaitu usaha kecil (5 sampai 19 karyawan), usaha menengah (20 sampai 99 karyawan), dan usaha besar (lebih dari 100 karyawan). Data hasil penelitian yang diperoleh akan ditunjukkan dalam Tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan**

<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
5 sampai 19 Orang	90	86.5%
20 sampai 99 Orang	22	11.5%
Lebih dari 100 Orang	2	2%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa kategori jenis responden menurut jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan sebanyak 5 sampai 19 orang berjumlah 90 orang dengan persentase 86,5%, karyawan sebanyak 20 sampai 99 orang berjumlah 22 orang dengan persentase 11,5%, dan yang terakhir karyawan

lebih dari 100 orang berjumlah 2 orang dengan persentase 2%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa mayoritas responden berdasarkan jumlah karyawan yaitu perusahaan yang memiliki karyawan 5 sampai 19 orang dengan jumlah responden 90 orang atau 86.5%.

#### 4.2 Deskriptif Hasil Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan dari responden terhadap variabel orientasi kualitas strategi, inovasi eksploratif, inovasi eksploitatif, dan peningkatan bisnis berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh data dari jawaban responden yang direkapitulasi dan dianalisis untuk mengetahui deskriptif mengenai masing-masing variabel. Kriteria penilaian responden adalah sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dengan demikian batas penilaian masing-masing variabel yang diperoleh sebagai berikut:

1,00 – 1,08 = Sangat tidak setuju

1,81 – 2,60 = Tidak setuju

2,61 – 3,40 = Ragu-ragu

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat setuju

#### 4.2.1 Analisis Penilaian Responden

Berdasarkan dari hasil analisis penilaian responden variabel orientasi kualitas strategi, inovasi eksploratif, inovasi eksploitatif, dan peningkatan bisnis berkelanjutan adalah berikut ini.

##### 4.2.1.1 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Orientasi Kualitas Strategi

Hasil dari penilaian responden terhadap variabel orientasi kualitas strategi dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Variabel Orientasi Kualitas Strategi (X)**

No	Indikator	N	MEAN	Kriteria
1	Kepemimpinan menjamin pengembangan, pengenalan, dan peningkatan berkelanjutan dari sistem manajemen mutu.	104	4,46	Sangat setuju
2	Kepemimpinan merupakan bentuk berinteraksi dengan klien, mitra, dan perwakilan masyarakat.	104	4,42	Sangat setuju
3	Kepemimpinan mendefinisikan dan mendorong perubahan dalam organisasi.	104	4,46	Sangat setuju
4	Perusahaan menggunakan skema pengakuan dan pengukuran kinerja karyawan yang	104	4,38	Sangat setuju

	mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan.			
5	Perusahaan membangun struktur kerja tim dan kerja sama antar tim yang mempromosikan pembelajaran dan inovasi.	104	4,45	Sangat setuju
6	Perusahaan berinvestasi dan mempromosikan pendidikan dan pelatihan berkualitas secara teratur yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan	104	4,32	Sangat setuju
7	Perusahaan berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas disemua tingkat organisasi.	104	4,46	Sangat setuju
8	Bekerja sebagai tim untuk terus meningkatkan produk dan layanan baru maupun yang sudah ada.	104	4,40	Sangat setuju
9	Manajer dari semua departemen secara aktif memulai dan berpartisipasi dalam kegiatan peningkatan kualitas.	104	4,37	Sangat setuju
10	Memiliki kualitas budaya organisasi yang terbuka dan saling percaya yang memiliki nilai, keyakinan, dll.	104	4,43	Sangat setuju



11	Kinerja, sasaran, dan inisiatif yang berkualitas dikomunikasikan kepada kami secara teratur.	104	4,38	Sangat setuju
12	Memiliki proses yang mapan atau jelas untuk mengumpulkan keluhan pelanggan.	104	4,37	Sangat setuju
13	Perusahaan melakukan evaluasi tingkat kepuasan pelanggan secara teratur.	104	4,35	Sangat setuju
	Total	104	4,40	Sangat setuju

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 104 responden dalam penelitian, memberikan penilaian rata-rata sebesar 4,40 dengan kategori sangat setuju serta menunjukkan bahwa orientasi kualitas strategi berpengaruh terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Penilaian tertinggi terdapat dalam indikator “Kepemimpinan menjamin pengembangan, pengenalan, dan peningkatan berkelanjutan dari sistem manajemen mutu”, indikator “Kepemimpinan mendefinisikan dan mendorong perubahan dalam organisasi”, dan indikator “Perusahaan berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas disemua tingkat organisasi” dengan penilaian sebanyak 4,46. Penilaian terendah terdapat pada indikator “Perusahaan berinvestasi dan mempromosikan pendidikan dan pelatihan berkualitas secara teratur yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan” dengan penilaian sebanyak 4,32.

#### 4.2.1.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Eksploratif

Hasil dari penilaian responden terhadap variabel orientasi kualitas strategi dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Eksploratif ( $Z_1$ )**

No	Indikator	N	MEAN	Kriteria
1	Produk/layanan baru secara substansial berbeda dari produk kami yang sudah ada.	104	4,22	Sangat setuju
2	Mengembangkan produk dan layanan baru berdasarkan pengetahuan teknis baru.	104	4,25	Sangat setuju
3	Memanfaatkan adanya peluang di pasar baru.	104	4,39	Sangat setuju
4	Menerapkan prinsip teknologi yang benar-benar baru dalam inovasi produk/layanan.	104	4,37	Sangat setuju
5	Produk/layanan dianggap sebagai "terbaru" di dunia inovasi.	104	4,13	Setuju
6	Mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru melalui kolaborasi/interaksi eksternal.	104	4,32	Sangat setuju
7	Berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk proses peningkatan produk baru.	104	4,19	Setuju

Total	104	4,27	Sangat setuju
-------	-----	------	---------------

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 104 responden dalam penelitian, memberikan penilaian rata-rata sebesar 4,27 dengan kategori sangat setuju serta menunjukkan bahwa inovasi eksploratif berpengaruh terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Penilaian tertinggi terdapat dalam indikator “Memanfaatkan adanya peluang di pasar baru” dengan total penilaian sebanyak 4,39. Sedangkan penilaian terendah terdapat dalam indikator “Produk/layanan dianggap sebagai "terbaru" di dunia inovasi” dengan total penilaian sebanyak 4,13.

#### 4.2.1.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Eksploitatif

Hasil dari penilaian responden terhadap variabel inovasi eksploitatif dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Variabel Inovasi Eksploitatif (Z<sub>2</sub>)**

No	Indikator	N	MEAN	Kriteria
1	Secara teratur menerapkan adaptasi kecil untuk produk dan layanan yang ada.	104	4,30	Sangat setuju
2	Memperkenalkan produk dan layanan yang ditingkatkan untuk pasar local dan memperluas layanan untuk pelanggan yang sudah ada.	104	4,35	Sangat setuju

3	Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam penyediaan produk/layanan yang efisien.	104	4,33	Sangat setuju
4	Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam lini produk/layanan yang sudah ada.	104	4,33	Sangat setuju
5	Mempraktikkan peningkatan berkelanjutan pada keterampilan karyawan saat ini.	104	4,41	Sangat setuju
6	Fokus untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas sumber daya yang ada.	104	4,35	Sangat setuju
	Total	104	4,35	Sangat setuju

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 104 responden dalam penelitian, memberikan penilaian rata-rata sebesar 4,35 dengan kategori sangat setuju, sehingga dapat diketahui bahwa inovasi eksploitatif berpengaruh terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Penilaian tertinggi dalam variabel ini terdapat pada indikator “Mempraktikkan peningkatan berkelanjutan pada keterampilan karyawan saat ini” dengan rata-rata nilai sebanyak 4,41. Sedangkan penilaian terendah dalam variabel ini terdapat pada indikator “Secara teratur menerapkan adaptasi kecil untuk produk dan layanan yang ada” dengan rata-rata nilai sebanyak 4,30.

#### 4.2.1.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Pertumbuhan

##### Bisnis Berkelanjutan

Hasil dari penilaian terhadap 104 responden terhadap variabel peningkatan bisnis berkelanjutan, dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Variabel Peningkatan Bisnis Berkelanjutan (Y)**

No	Indikator	N	MEAN	Kriteria
1	Terdapat pertumbuhan profitabilitas yang tinggi pada perusahaan.	104	4,24	Sangat setuju
2	Terdapat peningkatan dari segi penjualan dan pangsa pasar.	104	4,30	Sangat setuju
3	Terdapat peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan.	104	4,26	Sangat setuju
4	Terdapat peningkatan dalam citra produk yang dimiliki perusahaan.	104	4,27	Sangat setuju
5	Mematuhi undang-undang dan peraturan lingkungan yang relevan.	104	4,27	Sangat setuju
6	Mengikuti dan menerapkan kebijakan dan prosedur lingkungan.	104	4,35	Sangat setuju
	Total	104	4,28	Sangat setuju

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.9 dapat diketahui rata-rata penilaian yang diberikan oleh 104 responden sebanyak 4,28 dengan kategori sangat setuju. Adapun penilaian tertinggi dalam variabel ini terdapat pada indikator “Mengikuti dan menerapkan kebijakan dan prosedur lingkungan” dengan rata-rata nilai sebanyak 4,35. Sedangkan penilaian terendah terdapat dalam indikator “Terdapat pertumbuhan profitabilitas yang tinggi pada perusahaan” dengan rata-rata penilaian sebanyak 4,24.

### **4.3 Uji Statistik dan Hasil**

#### **4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dengan uji CFA atau tes konstruk validitas bertujuan untuk mengetahui apakah yang digunakan layak atau tidak dalam menopang variabel laten. Dalam uji validitas indikator dapat dikatakan valid jika nilai *factor loading*  $> 0,5$ . Sedangkan pengujian reliabilitas untuk mengetahui konsistensi atau kesetabilan data dari jawaban yang diberikan responden, di mana uji reliabilitas dapat dikatakan reliabel jika konstruk reliabilitas memiliki nilai  $> 0,6$ . Dengan demikian pengujian ini berguna untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini sudah dianggap valid dan reliabel. Dalam penelitian ini terdapat 32 butir pertanyaan yang mewakili setiap variabel dengan total responden sebanyak 104. Pengujian ini menggunakan alat bantu *software* AMOS versi 24.0 untuk membantu dalam pengolahan data.

Hasil dari pengolahan data uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Butir	<i>Factor Loading</i>	<i>Construct Reliability</i>
Orientasi Kualitas Strategi	KK1	0,697	0,97162942
	KK2	0,683	
	KK3	0,746	
	MS1	0,743	
	MS2	0,709	
	MS3	0,657	
	PTM1	0,694	
	PTM2	0,715	
	PTM3	0,786	
	KBP1	0,817	
	KBP2	0,776	
	FP1	0,729	
	FP2	0,735	
	Inovasi Eksploratif	IR1	
IR2		0,818	
IR3		0,719	
TK1		0,733	
TK2		0,615	
KB1		0,754	
KB2		0,690	
Inovasi Eksploitatif	PI1	0,707	0,942557303
	PI2	0,805	
	TP1	0,685	
	TP2	0,758	
	KI1	0,759	

	KI2	0,703	
Pertumbuhan Bisnis	E1	0,763	0,94494576
Berkelanjutan	E2	0,785	
	S1	0,742	
	S2	0,729	
	L1	0,746	
	L2	0,743	

Sumber: olah data, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa uji validitas penelitian pada indikator pertanyaan dari variabel orientasi kualitas strategi, inovasi eksploratif, inovasi eksploitatif, dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan dapat dikatakan valid karena nilai pada *factor loading* > 0,5. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dari semua instrumen setiap variabel dapat dianggap reliabel, hal ini dikarenakan hasil nilai *construct reliability* melebihi 0,6 – 0,7. Dengan hasil yang telah diperoleh maka dapat disimpulkan seluruh instrumen penelitian sebelumnya dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

#### 4.4 Analisis Data Structural Equation Modelling (SEM)

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah *Structural equation modeling* (SEM) yang dioperasikan menggunakan alat bantu *software* AMOS versi 24.0 di mana bermanfaat untuk melakukan pengakuan dan permasalahan struktural sehingga dapat membuktikan analisis dan pengujian hipotesis. Berikut adalah tahapan-tahapan analisis data SEM dalam penelitian ini, yaitu:

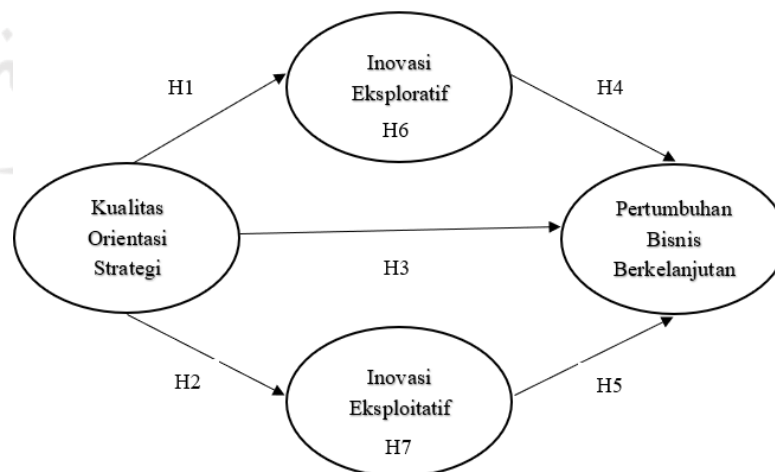


## 1) Pengembangan Model Secara Teoritis

Pada penelitian ini, pengembangan model didasarkan melalui konsep analisis data yang sudah diuraikan pada Bab II, di mana model penelitian ini terdiri dari variabel independen orientasi kualitas strategi, dan variabel dependen yaitu pertumbuhan bisnis berkelanjutan, serta variabel mediasi inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif.

## 2) Menyusun Diagram Jalur

Tahapan selanjutnya yaitu menyusun diagram jalur dari susunan model yang sudah ditentukan sebelumnya, hal ini dilakukan supaya mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kasualitas yang akan diuji. Pada diagram jalur, hubungan masing-masing variabel konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan kausal langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Dalam SEM, pengukuran hubungan masing-masing variabel ini dinamakan *structural model*. Berikut adalah diagram jalur dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada Gambar 4.1:

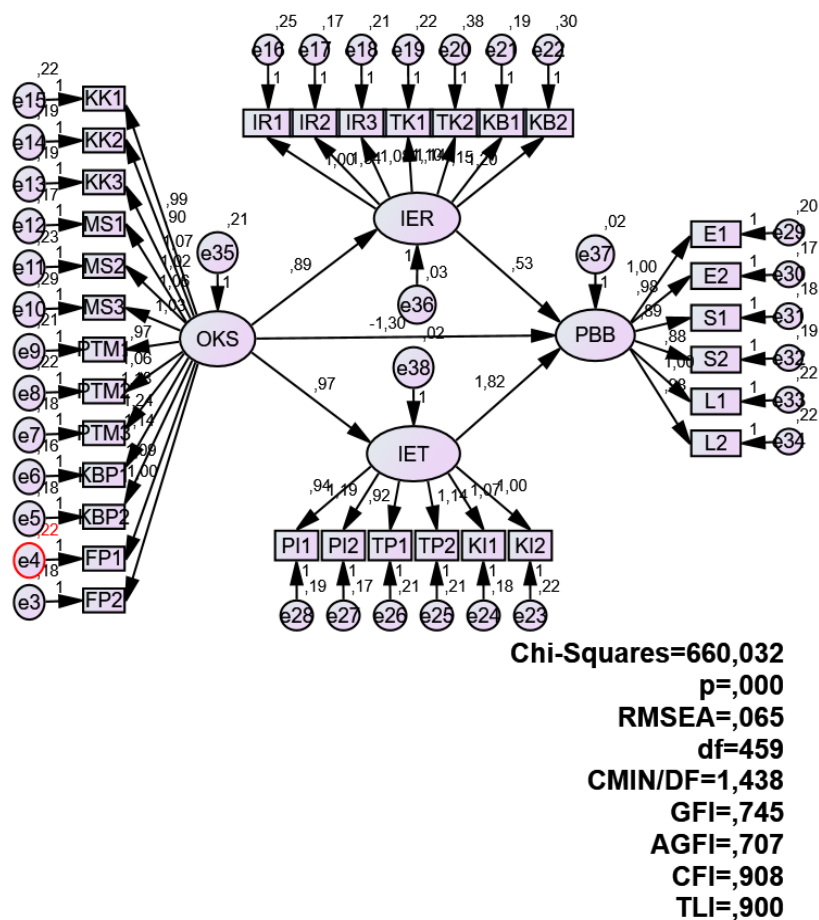


### Gambar 4.1 Gambar Diagram Jalur

Sumber: Khan, B. A., & Naeem, H. (2018)

### 3) Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Tahapan selanjutnya setelah dilakukan penyusunan diagram jalur yaitu mengkonverensikan diagram jalur ke dalam persamaan struktural ataupun model pengukuran yang ditunjukkan dalam Gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 Model Persamaan Struktural

Sumber: olah data, 2022

#### 4) Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Dalam penelitian ini input matriks yang digunakan adalah kovarian dan korelasi. Adapun jenis estimasi model yang digunakan yaitu estimasi *maximum likelihood* (ML), di mana estimasi *maximum likelihood* telah terpenuhi berdasarkan asumsi sebagai berikut:

a. Ukuran sampel


Banyaknya jumlah dari sampel data yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi yang direkomendasikan oleh SEM dengan jumlah 100 sampai 200 sampel. Di mana dalam penelitian ini memiliki jumlah sampel sebanyak 104 sampel.

b. Normalitas data

Uji normalitas diuji dengan membandingkan nilai *critical ratio* (CR) pada bagian *assessment of normality* berdasarkan nilai kritis  $\pm 2.56$  pada level 0.01, di mana apabila hasil yang didapatkan melebihi nilai tersebut maka dapat dikatakan bahwa data tidak normal secara *univariate* serta *multivariate*.

Pada penelitian ini, tabel *assessment of normality* menunjukkan bahwa sebagian besar hasil yang didapatkan melalui uji normalitas berdasarkan *univariate* terdistribusi secara normal. Sedangkan, uji normalitas berdasarkan *multivariate* menunjukkan angka 9,993 yang artinya data tidak terdistribusi secara normal.

Lebih lanjut, salah satu untuk mengatasi data yang tidak normal secara multivariate adalah dengan menggunakan metode *bootstrap*. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengujian *Bootstrapping Maximum Likelihood* (ML) sebagai pemodelan persamaan struktural pada data yang tidak terdistribusi secara normal, di mana apabila nilai p lebih besar dari nilai 0.05 maka data penelitian masih dapat di terima.



**Bollen-Stine Bootstrap (Default model)**

The model fit better in 66 bootstrap samples.  
It fit about equally well in 0 bootstrap samples.  
It fit worse or failed to fit in 38 bootstrap samples.  
Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap  $p = ,371$

**Gambar 4.3 Bollen-Stine Bootstrap**

Sumber: olah data, 2022

Berdasarkan pada Gambar 4.3, dapat dijelaskan bahwa hasil probabilitas *Bollen-Stine bootstrap* yang didapatkan sebesar 0,371.

Artinya, hasil probabilitas yang didapatkan lebih besar dari nilai 0.05 dengan demikian model masih dapat diterima dan masih layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

c. Outliers

Pada output AMOS versi 24.0, *multivariate outliers* ditunjukkan pada bagian *Mahalonobis Distance* dengan menggunakan kriteria  $p < 0.001$  di mana jarak tersebut dievaluasi

melalui  $X^2$  pada derajat bebas dengan indikator terukur sebanyak 32. Selanjutnya, dengan menggunakan aplikasi excel pada sub-menu **Insert – Function – CHIINV** setelah itu memasukkan angka probabilitas dan 32 indikator terukur sehingga didapatkan hasil *outliers multivariate* sebesar 62.487. Setelah dilakukan pengolahan data, dapat dijelaskan bahwa hasil pada tabel uji outliers menunjukkan jika nilai dari *Mahalanobis Distance* tidak ditemukan adanya nilai yang lebih besar dari 62.487, sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini tidak ditemukan adanya outliers.

#### 5) Identifikasi Model Struktural

Dalam analisis SEM identifikasi model harus menunjukkan kategori *over-identified* supaya analisis dapat dioperasikan, di mana identifikasi dilakukan dengan melihat nilai df yang sebelumnya telah dibuat. Nilai *computation of degrees freedom* yang telah didapatkan dalam Tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11 Computation of Degrees Freedom (Default Model)**

Number of distinct sample moments:	528
Number of distinct parameters to be estimated:	69
Degrees of freedom (528 - 69):	459

Sumber: olah data, 2022

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui nilai df yang diperoleh sebesar 459, sehingga model analisis yang dilakukan termasuk dalam kategori *over-identified*

karena hasil nilai df yang dihasilkan bernilai positif. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan analisis data dapat dilanjutkan ke tahapan selanjutnya.

#### 6) Evaluasi Kecocokan Model Berdasarkan Kriteria *goodness of-fit*

Dalam analisis SEM penilaian terhadap nilai *goodness of-fit* menjadi bagian yang sangat penting, hal ini dikarenakan penilaian ini berguna untuk mengetahui seberapa jauh model yang menjadi hipotesis fit atau cocok terhadap sampel data. Hasil dari penilaian *goodness of-fit* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12 Hasil Uji *Goodnes of-fit***

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Model Penelitian	Keterangan
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.05 - 0.08$	0,065	Good Fit
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0,745	Marginal Fit
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0,707	Marginal Fit
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 2.0$	1,438	Good Fit
<b>TLI</b>	$\geq 0.90$	0,900	Good Fit
<b>CFI</b>	$\geq 0.90$	0,908	Good Fit

Sumber: olah data, 2022.

Dapat dilihat pada Tabel 4.12, bahwa dapat dijelaskan apabila model penelitian yang dihipotesiskan menunjukkan model yang mendekati model *good fit*. Berikut adalah penjelasannya:

- a. Hasil RMSEA dalam penelitian yaitu 0.065 dengan *cut off value*  $\leq 0.05 - 0.08$  sehingga model penelitian dapat dinyatakan *good fit*.
- b. Pada penelitian ini, nilai GFI yang didapatkan adalah sebesar 0.745 di mana hal ini menunjukkan bahwa model penelitian *marginal fit* sebab nilai yang didapatkan kurang dari *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$ .
- c. Nilai AGFI dalam penelitian ini adalah sebesar 0.707. Model penelitian ini dikatakan *marginal fit* karena nilai kurang dari *cut off value* yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0.90$ .
- d. Hasil dari nilai CMIN/DF pada penelitian adalah 1.438, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini *good fit* sebab memenuhi nilai *cut off value*  $\leq 2.0$ .
- e. Nilai TLI yang didapatkan dalam penelitian ini adalah 0.900, maka dari itu dapat dijelaskan bahwa model penelitian ini *good fit* sebab nilai yang didapatkan telah memenuhi *cut off value*  $\geq 0.90$ .
- f. Hasil CFI dalam model penelitian ini adalah 0.908 di mana nilai tersebut lebih besar serta telah memenuhi *cut off value*  $\geq 0.90$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini *good fit*.

Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, seluruh hasil pengukuran *goodness of fit* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dua indeks yang menunjukkan model penelitian *marginal fit*, yaitu indeks GFI dan AGFI. Selain itu, terdapat empat indeks yang menunjukkan model penelitian *good fit* yaitu indeks RMSEA, CMIN/DF, TLI, dan CFI. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang diajukan masih layak untuk dilakukan pengujian berikutnya.

## 7) Interpretasi dan Memodifikasi Model

Setelah melakukan pengolahan data SEM, apabila terdapat model yang tidak *fit* dengan data, peneliti dapat melakukan beberapa tindakan sampai model penelitian menjadi *fit*, yaitu sebagai berikut:

- a. Memodifikasi model dengan menambahkan garis hubung.
- b. Menambah variabel jika data tersedia.
- c. Mengurangi jumlah variabel.

Modifikasi model yang dilakukan dalam penelitian ini didasari pada teori Arbuckle yang menjelaskan tentang bagaimana melakukan modifikasi model melalui AMOS versi 24 dengan melihat bagian *Modification Indices*. Namun, model penelitian ini sudah memenuhi kriteria *fit*, sehingga tidak memerlukan adanya modifikasi model.

### 4.5 Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali (2017) pengolahan data hipotesis dapat diketahui jika terdapat hubungan positif antar variabel apabila nilai *critical ratio* (CR) menunjukkan nilai lebih besar dari 1,96 dan nilai p lebih kecil dari 0,05. Berikut adalah hasil dari uji statistik yang dipaparkan pada Tabel 4.13:

**Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
IER	<---	OKS	,891	,139	6,410	***	Signifikan
IET	<---	OKS	,973	,139	6,991	***	Signifikan



PBB	<---	OKS	-1,295	,676	-1,916	,055	Tidak Signifikan
PBB	<---	IER	,533	,296	1,803	,071	Tidak Signifikan
PBB	<---	IET	1,817	,618	2,940	,003	Signifikan

Sumber: olah data,2022.

Berdasarkan hasil uji estimate yang terdapat pada Tabel 4.13 mengenai koefisien pengaruh antar variabel terkait menunjukkan hasil sebagai berikut:

1) Pengaruh Orientasi Kualitas Strategi terhadap Inovasi Eksploratif

Dalam hipotesis yang pertama nilai *regression weight* pada parameter estimasi memiliki nilai sebesar 0,891 dan nilai CR 6,410, di mana nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh antara orientasi kualitas strategi dengan inovasi eksploratif positif. Dengan nilai yang diperoleh maka semakin tinggi orientasi kualitas strategi maka akan meningkatkan inovasi eksploratif. Selain itu nilai probabilitas yang diperoleh dari hasil pengujian terhadap hubungan kedua variabel tersebut yaitu 0,000 ( $p < 0.05$ ), dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan **orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploratif** terdukung dan dapat dinyatakan berdampak secara positif.

2) Pengaruh Orientasi Kualitas Strategi terhadap Inovasi Eksploitatif

Dalam hipotesis yang kedua, diperoleh pada parameter estimasi nilai *regression weight* sebesar 0,973 dengan nilai CR 6,991 dan nilai probabilitas yaitu 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan hasil tersebut maka menunjukkan jika orientasi kualitas strategi memiliki pengaruh positif

terhadap inovasi eksploitatif, serta dengan nilai probabilitas yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan **orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploitatif** terdukung dan dapat dinyatakan berdampak secara positif.

3) Pengaruh Orientasi Kualitas Strategi terhadap Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan

Pada hipotesis ketiga dapat diketahui nilai parameter estimasi pada *regression weight* sebesar -1,295 dan nilai CR sebesar -1,916, sehingga menunjukkan bahwa hubungan pengaruh orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan berpengaruh secara negatif. Selain itu hasil perhitungan yang dilakukan memperoleh nilai probabilitas sebesar 0,055 ( $p < 0,05$ ), yang artinya hipotesis ketiga yang menyatakan **orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan** dinyatakan berdampak secara negatif dan tidak signifikan atau tidak memiliki dampak secara langsung.

4) Pengaruh Inovasi Eksploratif terhadap Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan

Selanjutnya pada hipotesis keempat nilai *regression weight* yang diperoleh dalam parameter estimasi sebesar 0,533 dan nilai CR sebesar 1,803, selain itu nilai probabilitas yang diperoleh sebesar 0,071 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan nilai yang diperoleh maka menunjukkan hasil yang tidak signifikan, hal ini dikarenakan nilai CR lebih kecil dari 1.96 serta nilai probabilitas melebihi nilai 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga yang

menyatakan **inovasi eksploratif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan** ditolak serta dinyatakan memiliki pengaruh secara negatif.

5) Pengaruh Inovasi Ekspolitatif terhadap Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan

Berdasarkan Tabel 4.13, pada hipotesis kelima nilai koefisien *regression weight* dalam parameter estimasi memperoleh nilai sebesar 1,817 dan nilai CR sebesar 2,940 yang menunjukkan hasil positif antara hubungan inovasi eksploitatif dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Adapun nilai probabilitas yang diperoleh dari hasil pengujian yaitu 0,003 ( $p < 0,05$ ), dengan nilai tersebut maka hipotesis kelima yang menyatakan **inovasi eksploitatif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan** yang telah diuji dapat didukung dan berpengaruh secara positif.

**Tabel 4.14 Uji Mediasi**

<b>Hubungan</b>	<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>	<b>p-value</b>
OKS → IER → PBB	0,475	0,117
OKS → IET → PBB	1,769	0,014

Sumber: olah data,2022.

Berdasarkan pada uji mediasi yang dilakukan seperti dalam Tabel 4.14 untuk mengetahui peran mediasi dari inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Pengaruh variabel mediasi inovasi eksploratif

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui pengaruh mediasi variabel inovasi eksploratif terhadap hubungan antara kualitas orientasi strategi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,475 dengan nilai probabilitas 0,117 ( $p < 0,05$ ). Dengan nilai yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam **“Inovasi eksploratif secara positif memediasi hubungan antara orientasi kualitas strategis dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan”** tidak didukung.

2) Pengaruh variabel mediasi inovasi eksploitatif

Dalam Tabel 4.14 dapat diketahui nilai pengaruh tidak langsung dari peran mediasi inovasi eksploitatif sebesar 1,769 sedangkan nilai probabilitas yang diperoleh yaitu 0,014 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan inovasi eksploitatif secara positif memediasi hubungan antara orientasi kualitas strategi dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Serta hipotesis ketujuh **“Inovasi eksploitatif secara positif memediasi hubungan antara orientasi kualitas strategis dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan”** dapat didukung.

#### 4.7 Pembahasan dan Implikasi

Berdasarkan hasil pengujian SEM yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat dibuktikan bahwa variabel orientasi kualitas strategi berdampak secara positif terhadap inovasi eksploratif, dengan demikian semakin jelas atau tepat orientasi kualitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan maka inovasi eksplorasi yang dilakukan oleh perusahaan akan menjadi lebih baik lagi. Hal ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) menyatakan bahwa orientasi kualitas strategis memiliki dampak positif pada inovasi eksploratif, di mana elemen lunak TQM memiliki dampak signifikan dan positif terhadap kinerja inovasi yang memiliki faktor-faktor seperti tingkat kebaruan dan penggunaan teknologi baru dalam inovasi produk, yang merupakan elemen inovasi eksploratif yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kafetzopoulos, (2020) yang menyatakan perusahaan dengan orientasi kualitas dan kecenderungan proaktif mampu untuk menciptakan ide-ide teknologi baru dan mengeksplorasi teknologi baru, serta mengembangkan produk atau jasa yang inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan jasa perlu memiliki orientasi kualitas strategi tertentu yang digunakan dalam menjalankan proses inovasi mereka, di mana ketika inovasi eksploratif dilakukan seperti pembuatan layanan baru diperlukan orientasi strategi yang sesuai agar penciptaan layanan baru tersebut dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan pengujian yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa variabel orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploitatif. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) menyatakan bahwa orientasi kualitas strategis berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi eksploitatif, di mana peran TQM dalam inovasi produk strategis menetapkan bahwa budaya berbasis TQM memiliki dampak langsung dan positif pada peningkatan proses dan inovasi produk. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Pertusa-ortega et al., (2021) menjelaskan bahwa

melalui inovasi eksploitatif, perusahaan jasa akan dapat meningkatkan layanan internal dan meningkatkan efisiensi layanan yang ditawarkan kepada pelanggan, sehingga dapat mengurangi pengeluaran efek dari ketidakpuasan pelanggan, serta dapat meningkatkan nilai kepuasan pelanggan. Dengan demikian perusahaan jasa di Yogyakarta dalam melakukan perbaikan atau pengembangan terhadap produk atau layanan baru mereka membutuhkan orientasi kualitas strategi yang tepat, sehingga tidak terjadi pemborosan dalam proses inovasi yang akan dilakukan.

Dari perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat diketahui hubungan variabel orientasi kualitas strategi berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adams et al., (2019), di mana integrasi terhadap orientasi strategi yang berbeda dalam suatu organisasi dapat membentuk suatu sumber daya yang sulit untuk ditiru, sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi yang akan sulit ditiru oleh para pesaing. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan dikarenakan dengan mayoritas responden merupakan perusahaan kecil, sehingga pengaruh langsung dari orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan tidak berpengaruh. Hal ini dapat disebabkan dalam proses operasional perusahaan seperti manajemen SDM dan kualitas budaya perusahaan masih kurang tertanam dalam diri karyawan. Di mana dalam manajemen SDM masih terdapat kekurangan dalam membangun struktur kerja tim, serta pengukuran kinerja karyawan terhadap perusahaan masih kurang jelas. Selain itu dalam budaya yang dimiliki perusahaan belum kuat dan mampu dipahami oleh anggota perusahaan secara menyeluruh, sehingga orientasi

kualitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan kurang baik atau tepat sehingga tidak dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Dengan demikian bagi perusahaan jasa di Yogyakarta perlu meningkatkan struktur kerja tim, pelatihan karyawan mengenai budaya perusahaan, serta berbagai perbaikan lainnya untuk mengembangkan orientasi kualitas strategi yang akan berdampak pada pertumbuhan bisnis perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan juga memperoleh hasil dari hubungan antara variabel inovasi eksploratif dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan, di mana hubungan kedua variabel bersifat negatif atau tidak berdampak. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan, B. A., & Naeem, H. (2018) dan Maleti et al., (2014) bahwa inovasi eksploratif memiliki dampak positif terhadap pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, hal ini dikarenakan inovasi eksploratif memiliki keterkaitan dengan keberlanjutan bisnis karena sifat dan kemampuan inovasi eksploratif untuk mengembangkan kapabilitas dan kompetensi untuk inovasi terkait keberlanjutan. Hal ini dikarenakan dalam inovasi eksploratif diperlukan sumber daya yang lebih banyak serta proses yang lebih rumit dibandingkan dengan inovasi eksploitatif, di mana perusahaan sektor jasa di Yogyakarta yang menjadi objek penelitian mayoritas merupakan usaha kecil yang memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya, baik itu sumber daya manusia ataupun teknologi yang kurang mempunyai untuk menciptakan sebuah produk baru dipasar. Dengan adanya keterbatasan tersebut maka perusahaan jasa di Yogyakarta kurang mampu untuk menciptakan inovasi eksploratif untuk perusahaan mereka, sehingga perusahaan perlu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik

mungkin dalam melakukan inovasi agar hasil yang diperoleh dapat efektif dan efisien.

Selanjutnya adalah hasil dari penilaian antara variabel inovasi eksplotatif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan, hasil yang diperoleh sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sahoo, (2019) dengan upaya perbaikan terus-menerus yang berhasil akan meningkatkan proses, produk, atau layanan perusahaan dan dimungkinkan untuk dapat memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan yang berubah. Selain itu dalam penelitian Arzubiaga et al., (2019) inovasi eksplotatif bertujuan untuk meningkatkan produk dan layanan yang ada dengan membuat penyempurnaan tambahan dan meningkatkan efisiensi saluran distribusi saat ini, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang ada, sehingga melalui jenis inovasi ini dapat mencapai pengembalian yang lebih pasti dan lebih cepat dengan memuaskan kebutuhan pelanggan yang ada sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan. Dengan demikian bagi perusahaan sektor jasa di Yogyakarta, dengan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan akan lebih mudah untuk melakukan inovasi eksplotatif dengan melakukan perbaikan terus menerus terhadap layanan yang dimiliki guna meningkatkan layanan serta menyesuaikan dengan keinginan pasar. Sehingga perusahaan jasa akan dapat memperoleh posisi yang baik di pasar dan menjalankan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

Dalam penelitian ini juga dilakukan penilaian peran mediasi dari inovasi eksploratif terhadap hubungan antara orientasi kualitas strategi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Di mana peranan inovasi eksploratif tidak memiliki dampak



positif secara langsung sebagai variabel mediasi, hal ini dikarenakan mayoritas responden yang merupakan usaha kecil dengan sumber daya yang terbatas. Selain itu dengan total responden yang dimiliki relatif sedikit sehingga hasil yang diperoleh juga kurang mewakili perusahaan jasa di Yogyakarta dengan baik. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian Khan, B. A., & Naeem, (2018), di mana inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif memediasi hubungan langsung antara orientasi kualitas strategis dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dengan demikian bagi perusahaan jasa di Yogyakarta yang menjadi objek penelitian peran inovasi eksploratif sebagai mediasi kurang berpengaruh untuk memediasi hubungan orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Sehingga perusahaan jasa di Yogyakarta perlu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin dengan mengembangkan inovasi eksploratif melalui keterampilan dan kemampuan baru berupa kolaborasi atau interaksi eksternal, serta memanfaatkan adanya peluang dipasar baru untuk membantu meningkatkan hubungan orientasi kualitas strategi pada pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

Selain itu peran mediasi dari inovasi eksploitatif terhadap hubungan orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan memiliki hasil positif dan signifikan. Di mana inovasi eksploitatif memperoleh hasil nilai yang positif sebagai variabel mediasi, di mana inovasi eksploitatif dapat membantu meningkatkan pengaruh dari orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan. Sehingga secara tidak langsung inovasi eksploitatif memengaruhi hubungan antara orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan dengan baik. Dengan demikian perusahaan jasa

di Yogyakarta perlu menjaga dan terus meningkatkan kualitas inovasi serta melakukan perbaikan terus menerus pada produk yang dimiliki agar dapat meningkatkan nilai orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan jasa.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploratif dapat diterima. Dengan demikian semakin baik orientasi kualitas strategi yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan inovasi eksploratif perusahaan.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan hipotesis kedua orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploitatif dinyatakan dapat diterima. Sehingga semakin besar atau baik orientasi kualitas strategi maka akan meningkatkan inovasi eksploitatif bagi perusahaan jasa.
- 3) Selanjutnya berdasarkan pengujian hipotesis ketiga yaitu pengaruh orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan ditolak. Dengan demikian bagi perusahaan jasa di Yogyakarta orientasi kualitas strategi tidak dapat memengaruhi secara langsung terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan.

- 4) Selanjutnya pada hipotesis keempat yaitu pengaruh inovasi eksploratif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan ditolak serta dinyatakan memiliki pengaruh secara tidak langsung. Dengan demikian inovasi eksploratif kurang memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan bagi perusahaan jasa di Yogyakarta.
- 5) Pada hipotesis kelima inovasi eksploitatif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan dapat diterima. Berdasarkan hasil ini maka semakin besar dan baik inovasi eksploitatif yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan.
- 6) Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam uji mediasi, peran inovasi eksploratif sebagai variabel mediasi hubungan antara orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan memperoleh hasil yang tidak signifikan. Dengan demikian peran mediasi inovasi eksploratif kurang berpengaruh untuk memediasi hubungan orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.
- 7) Hipotesis yang ke tujuh mengenai peran mediasi inovasi eksploitatif terhadap hubungan orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan memiliki hasil yang positif dan signifikan. Dengan demikian semakin baik inovasi eksploitatif yang digunakan maka peran orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan akan semakin baik atau meningkat.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Setelah dilakukan analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, diharapkan temuan penelitian ini dapat membantu organisasi atau perusahaan jasa khususnya di Yogyakarta dalam memfokuskan strategi mereka pada kualitas dan inovasi untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan. Hasil ini menunjukkan perusahaan jasa perlu memperhatikan pada praktik kualitas strategis seperti komitmen kepemimpinan, manajemen orang, perbaikan terus-menerus, budaya kualitas perusahaan, serta fokus terhadap kebutuhan pelanggan agar dapat mencapai inovasi eksploratif dan eksploitatif yang berpengaruh pada pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Selain itu bagi perusahaan jasa di Yogyakarta terutama bagi perusahaan dengan skala kecil akan lebih baik jika melakukan inovasi secara eksploitatif. Hal ini dikarenakan dengan adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan maka akan lebih efisien dan efektif bagi perusahaan untuk melakukan inovasi eksploitatif yaitu dengan memperbaiki atau menyempurnakan produk yang telah dimiliki sebelumnya. Dengan demikian berdasarkan penelitian ini perusahaan jasa harus mampu memahami mengenai orientasi kualitas strategi serta inovasi apa yang sesuai untuk mereka gunakan. Dikarenakan bagi setiap perusahaan memiliki kemampuan baik dalam segi sumber daya dan teknologi yang berbeda-beda, sehingga jenis inovasi yang akan digunakan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan dari perusahaan agar pertumbuhan bisnis berkelanjutan dapat dicapai.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan terdapat keterbatasan yang dapat dijadikan pertimbangan oleh peneliti selanjutnya agar hasil yang diperoleh lebih baik lagi. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan pada analisis deskriptif dalam Bab 4, penelitian yang dilakukan menggunakan sampel perusahaan dari wilayah Yogyakarta dan mayoritas merupakan perusahaan kecil yang proses operasional perusahaan masih kurang memadai atau minim sumber daya.
- 2) Dalam penelitian ini mengambil sampel dari berbagai bidang jasa yang berada di daerah Yogyakarta, sehingga responden yang dimiliki kurang spesifik terhadap bidang jasa tertentu sehingga hasil yang diperoleh masih sangat beragam.
- 3) Penelitian ini berfokus pada inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif, di mana dalam inovasi masih banyak bentuk inovasi lainnya seperti inovasi produk, proses, teknologi, dan lain sebagainya yang dalam proses inovasinya memiliki kebutuhan dan tahapan yang berbeda-beda. Sehingga perlu diketahui peranan dari inovasi tersebut terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan jasa.

### **5.4 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat beberapa saran yang dapat digunakan oleh peneliti selanjutnya yaitu:

- 1) Berdasarkan keterbatasan penelitian yang pertama, maka saran yang dapat diberikan yaitu peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjangkau responden lebih luas dan dengan skala lebih besar serta perusahaan yang menjadi responden memiliki kriteria menengah keatas agar hasil yang diperoleh lebih relevan dan baik.
- 2) Dengan penelitian yang respondennya masih berfokus pada banyak bidang jasa maka diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat memfokuskan penelitian pada bidang jasa tertentu seperti fokus pada bidang jasa perhotelan atau pengiriman agar hasil yang diperoleh lebih baik lagi.
- 3) Kemampuan inovasi yang digunakan dalam penelitian ini berfokus pada inovasi eksploratif dan eksploitatif, dengan demikian peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan jenis inovasi yang lainnya sebagai variabel penelitian untuk meneliti lebih spesifik mengenai inovasi yang berguna bagi pertumbuhan bisnis berkelanjutan pada perusahaan sektor jasa.
- 4) Dalam penelitian yang dilakukan mayoritas merupakan perusahaan kecil yang memiliki sumber daya terbatas dalam melakukan inovasi sehingga mengakibatkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan tidak dapat dicapai. Sehingga diharapkan untuk peneliti selanjutnya peneliti dapat melakukan penelitian terhadap perusahaan menengah atau perusahaan besar, hal ini diperlukan untuk memperoleh hasil data yang baik dan dapat melihat dengan lebih baik hubungan antar variabel yang diujikan.

## REFERENSI

- Adams, P., Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97(January 2018), 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Ahmed, W., Najmi, A., & Ikram, M. (2020). Steering firm performance through innovative capabilities: A contingency approach to innovation management. *Technology in Society*, 63(August), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101385>
- Akdon, & Riduwan. (2013). *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Alfabeta.
- Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management. *Review of Managerial Science*, 13(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0239-y>
- Azadegan, A., & Wagner, S. M. (2011). Industrial upgrading, exploitative innovations and explorative innovations. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.007>
- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516–529. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.02.067>
- Brower, J., & Rowe, K. (2017). Where the eyes go, the body follows?: Understanding the impact of strategic orientation on corporate social performance. *Journal of Business Research*, 79(June), 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.004>
- Carboni, O. A., & Russu, P. (2018). Complementarity in product, process, and organizational innovation decisions: evidence from European firms. *R and D Management*, 48(2), 210–222. <https://doi.org/10.1111/radm.12284>
- Chen, R., Lee, Y. D., & Wang, C. H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(5–6), 451–468.

<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1476132>

- Conti, E., Vesci, M., Crudele, C., & Pencarelli, T. (2019). Design-driven innovation, quality, and customer value in manufacturing companies. *TQM Journal*, 31(6), 968–986. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2019-0032>
- Donate, M. J., González-Mohíno, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144(December 2021), 572–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
- Eriksson, H. (2016). Outcome of quality management practices: Differences among public and private, manufacturing and service, SME and large organisations. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(9), 1394–1405. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0031>
- Fernando, Y., Jose, C., Jabbour, C., & Wah, W. (2019). Resources , Conservation & Recycling Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance : Does service capability matter? *Resources, Conservation & Recycling*, 141(September 2018), 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.031>
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24* (7th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, P. J., Silva, G. M., & Sarkis, J. (2020). Exploring the relationship between quality ambidexterity and sustainable production. *International Journal of Production Economics*, 224. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107560>
- Herrera, J., & de las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate social responsibility and human resource management: Towards sustainable business organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030841>
- Kafetzopoulos, D. (2020). *Organizational ambidexterity: antecedents , performance and environmental uncertainty*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300>



- Khan, B. A., & Naeem, H. (2018). International Journal of Quality & Reliability Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(4), 508–529.
- Maleti, D., Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-park, S. M. (2014). *Sustainability exploration and sustainability exploitation : from a literature review towards a conceptual framework Matja*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.045>
- Pertusa-ortega, E. M., Jos, J., Pereira-moliner, J., Molina-azorín, F., & Maria, D. L. (2021). *International Journal of Hospitality Management Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance*. 92(October 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102720>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E. (2020). The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era. *International Journal of Production Economics*, 220(August 2018), 107395. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.014>
- Sahoo, S. (2019). Quality management, innovation capability and firm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. *TQM Journal*, 31(6), 1003–1027. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>
- Sheng, M. L., & Hartmann, N. N. (2019). Impact of subsidiaries' cross-border knowledge tacitness shared and social capital on MNCs' explorative and exploitative innovation capability. *Journal of International Management*, 25(4). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100705>
- Sekaran, U., & Roger, B. (2013). *Research Method for Business: A Skill Building Approach. Six Edition*. (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Wang, E. T. G., & Wei, H. L. (2005). The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(10), 1161–1177. <https://doi.org/10.1080/14783360500236270>
- Wang, X., & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127–135.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.019>

Wen, J., Qualls, W. J., & Zeng, D. (2021). To explore or exploit: The influence of inter-firm R&D network diversity and structural holes on innovation outcomes. *Technovation*, *100*(August), 102178. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102178>



## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum wr.wb.

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Muhammad Hasan Ar Rizqi, Mahasiswa Program S1 Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melaksanakan penelitian yang berjudul “Dampak Orientasi Kualitas Strategi Terhadap Kemampuan Inovasi dan Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan pada Perusahaan Sektor Jasa di Yogyakarta”

Dalam rangka mendukung penyelesaian penelitian ini, dengan segala kerendahan hati diharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dengan kriteria yaitu manager atau pemilik perusahaan yang memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan strategis perusahaan dapat berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Tujuan pemberian kuesioner ini semata-mata untuk tujuan ilmiah guna memenuhi Tugas Akhir (Skripsi) untuk menyelesaikan studi perkuliahan saya di mana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan disebarluaskan untuk kepentingan lainnya oleh peneliti

Demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Peneliti

(Muhammad Hasan Ar Rizqi)

## Angket Kuesioner

### BAGIAN A

Dibawah ini diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi identitas di kolom pertanyaan yang sudah tersedia secara benar dan jujur.

**1. Jenis Kelamin:**

- 1) Laki-Laki
- 2) Perempuan

**2. Usia:**

- 1) Kurang dari 20 tahun
- 2) Antara 20 hingga 40 tahun
- 3) Lebih dari 40 tahun

**3. Bidang Perusahaan:**

- 1) Jasa Penginapan
- 2) Jasa Pendidikan
- 3) Jasa Telekomunikasi
- 4) Jasa Transportasi
- 5) Jasa Pengiriman
- 6) Perusahaan Jasa lainnya

**4. Lokasi Perusahaan:**

- 1) Kabupaten Sleman
- 2) Kabupaten Bantul
- 3) Kabupaten Gunungkidul
- 4) Kabupaten Kulonprogo
- 5) Kota Yogyakarta

**5. Jumlah Karyawan:**

- 1) 5 Sampai 19 Orang
- 2) 20 Sampai 99 Orang
- 3) Lebih dari 100 Orang

## BAGIAN B

Dibawah ini, diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/I memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan pada kolom yang tersedia dengan memberi tanda pada angka yang dianggap paling sesuai berdasarkan pemilihan Anda. Dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

<p>Keterangan:</p> <p>1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p> <p>2 = Tidak Setuju (TS)</p> <p>3 = Netral (N)</p> <p>4 = Setuju (S)</p> <p>5 = Sangat Setuju (SS)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
<b>Orientasi Kualitas Strategi</b>					
Kepemimpinan Komitmen					
Menurut saya kepemimpinan menjamin pengembangan, pengenalan, dan peningkatan berkelanjutan dari sistem manajemen mutu.	1	2	3	4	5
Sebagai manager, kepemimpinan merupakan bentuk berinteraksi dengan klien, mitra, dan perwakilan masyarakat.	1	2	3	4	5
Kepemimpinan mendefinisikan dan mendorong perubahan dalam organisasi.	1	2	3	4	5
Manajemen SDM					
Perusahaan kami menggunakan skema pengakuan dan pengukuran kinerja karyawan yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan.	1	2	3	4	5
Perusahaan kami membangun struktur kerja tim dan kerja sama di antara tim yang mempromosikan pembelajaran dan inovasi.	1	2	3	4	5
Perusahaan kami berinvestasi dan mempromosikan pendidikan dan pelatihan berkualitas secara teratur yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan.	1	2	3	4	5
Peningkatan Terus Menerus					
Perusahaan kami berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas disemua tingkat organisasi.	1	2	3	4	5
Kami bekerja sebagai tim untuk terus meningkatkan produk dan layanan baru maupun yang sudah ada.	1	2	3	4	5
Manajer dari semua departemen secara aktif memulai dan berpartisipasi dalam kegiatan peningkatan kualitas.	1	2	3	4	5
Kualitas Budaya Perusahaan					
Kami memiliki kualitas budaya organisasi yang terbuka dan saling percaya yang memiliki nilai, keyakinan, dll.	1	2	3	4	5

Kinerja, sasaran, dan inisiatif yang berkualitas dikomunikasikan kepada kami secara teratur.	1	2	3	4	5
<b>Fokus Pelanggan</b>					
Kami memiliki proses yang mapan atau jelas untuk mengumpulkan keluhan pelanggan.	1	2	3	4	5
Perusahaan kami melakukan evaluasi tingkat kepuasan pelanggan secara teratur.	1	2	3	4	5
<b>Inovasi Eksploratif</b>					
<b>Inovasi Radikal</b>					
Produk/layanan baru kami secara substansial berbeda dari produk kami yang sudah ada.	1	2	3	4	5
Kami mengembangkan produk dan layanan baru berdasarkan pengetahuan teknis baru.	1	2	3	4	5
Kami sering memanfaatkan adanya peluang di pasar baru.	1	2	3	4	5
<b>Tingkatan Kebaruan</b>					
Kami menerapkan prinsip teknologi yang benar-benar baru dalam inovasi produk/layanan	1	2	3	4	5
Produk/layanan kami dianggap sebagai "terbaru" di dunia inovasi.	1	2	3	4	5
<b>Kemampuan Baru</b>					
Kami mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru melalui kolaborasi/interaksi eksternal.	1	2	3	4	5
Kami berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk proses peningkatan produk baru.	1	2	3	4	5
<b>Inovasi Eksploitatif</b>					
<b>Peningkatan Inovasi</b>					
Kami secara teratur menerapkan adaptasi kecil untuk produk dan layanan yang ada.	1	2	3	4	5
Kami memperkenalkan produk dan layanan yang ditingkatkan untuk pasar lokal kami dan memperluas layanan untuk pelanggan yang sudah ada.	1	2	3	4	5
<b>Tingkat Kebaruan</b>					
Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam penyediaan produk/layanan yang efisien.	1	2	3	4	5
Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam lini produk/layanan yang sudah ada.	1	2	3	4	5
<b>Kemampuan Internal</b>					
Kami mempraktikkan peningkatan berkelanjutan pada keterampilan karyawan saat ini.	1	2	3	4	5
Kami fokus untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas sumber daya yang ada.	1	2	3	4	5
<b>Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan</b>					
<b>Ekonomi</b>					
Terdapat pertumbuhan profitabilitas yang tinggi pada perusahaan.	1	2	3	4	5
Terdapat peningkatan dari segi penjualan dan pangsa pasar	1	2	3	4	5
<b>Sosial</b>					

Terdapat peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan.	1	2	3	4	5
Terdapat peningkatan dalam citra produk yang dimiliki perusahaan.	1	2	3	4	5
Lingkungan					
Kami mematuhi undang-undang dan peraturan lingkungan yang relevan.	1	2	3	4	5
Kami mengikuti dan menerapkan kebijakan dan prosedur lingkungan.	1	2	3	4	5



Lampiran 2: Data Analisis

N C	Orientasi Kualitas Strategi										Inovasi Eksploratif					Inovasi Eksplotatif					Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan																
	K1	K2	K3	M1	M2	M3	P1	P2	P3	K1	K2	F1	F2	t1	I1	I2	I3	T1	T2	K1	K2	t1	P1	P2	T1	T2	K1	K2	t1	E1	E2	S1	S2	L1	L2	t1	
1	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	6	4	4	5	5	5	4	7
2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	9	4	4	4	3	4	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	0	
3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	9	5	4	5	5	4	4	5	2	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	6	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	6	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	8	3	3	3	3	3	3	8	
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	9	5	4	4	5	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	7	
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	5	5	4	7	4	4	4	4	5	5	6	
8	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	7	4	4	5	4	4	4	9	4	5	5	4	4	5	7	5	4	5	4	5	5	8		
9	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	0	4	4	5	5	4	5	2	5	5	4	5	5	5	9	5	5	4	5	5	5	9		
10	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	7	4	5	4	5	4	4	5	1	4	4	5	4	4	6	5	4	4	4	5	5	7		
11	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	9	4	5	4	5	4	4	5	1	5	4	4	4	5	7	5	5	4	5	4	5	8		
12	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	0	4	4	4	4	4	4	4		
13	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	6	4	5	4	4	4	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	8	4	4	5	4	4	4	9	4	4	5	5	4	5	7	5	4	4	5	5	5	8		
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	1	4	5	5	4	7	5	5	5	5	5	5	0			
17	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	0	4	5	5	5	5	5	9			
18	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	8	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	9	5	5	5	5	5	5	0			
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	0				
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	9	4	4	4	5	4	6	4	4	5	4	5	4	6			
22	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	6		







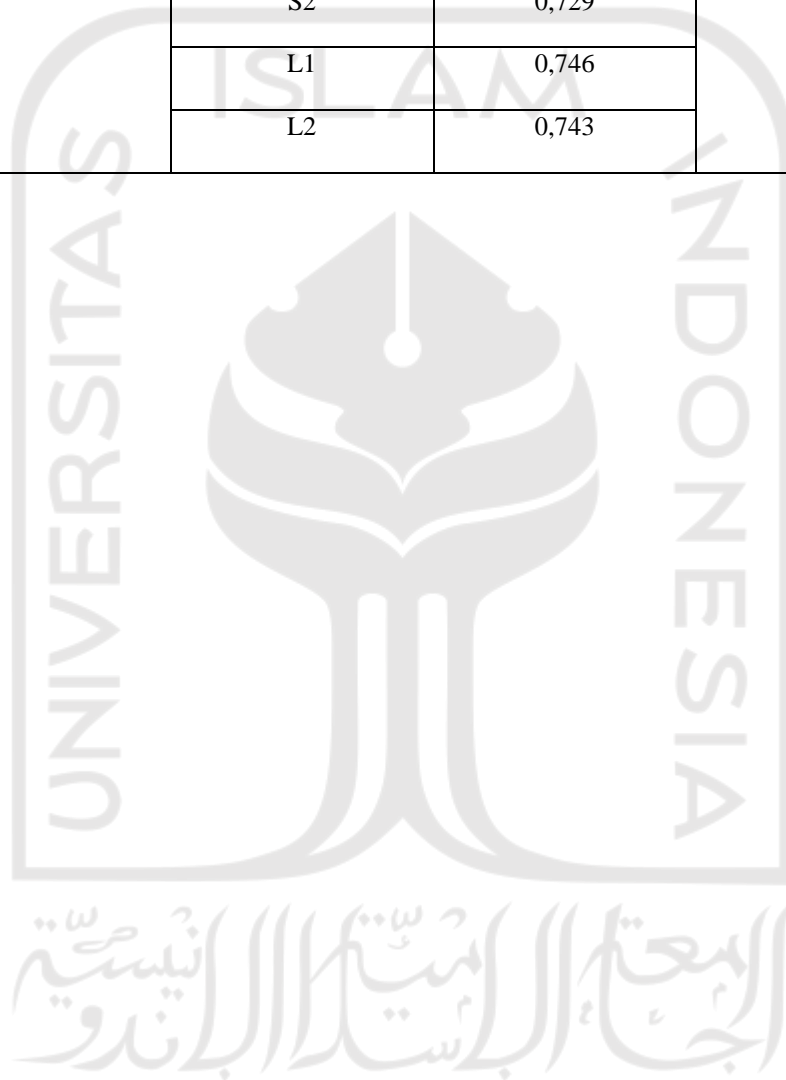




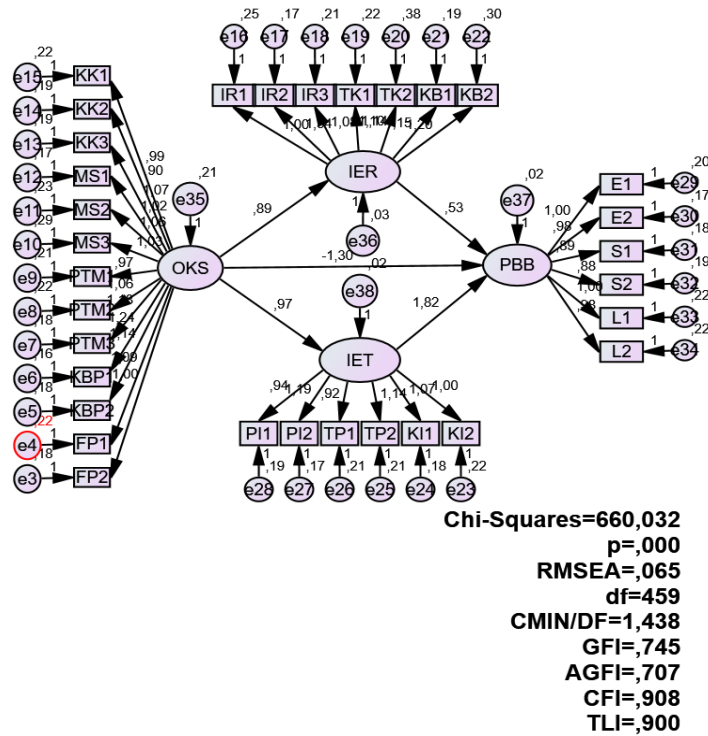
**Lampiran 3: Uji Validitas dan Realiabilitas berdasarkan CFA**

Variabel	Butir	<i>Factor Loading</i>	<i>Construct Reliability</i>
Orientasi Kualitas Strategi	KK1	0,697	0,97162942
	KK2	0,683	
	KK3	0,746	
	MS1	0,743	
	MS2	0,709	
	MS3	0,657	
	PTM1	0,694	
	PTM2	0,715	
	PTM3	0,786	
	KBP1	0,817	
	KBP2	0,776	
	FP1	0,729	
	FP2	0,735	
	Inovasi Eksploratif	IR1	
IR2		0,818	
IR3		0,719	
TK1		0,733	
TK2		0,615	
KB1		0,754	
KB2		0,690	
Inovasi Eksploitatif	PI1	0,707	0,942557303
	PI2	0,805	
	TP1	0,685	
	TP2	0,758	
	KI1	0,759	

	KI2	0,703	
Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan	E1	0,763	0,94494576
	E2	0,785	
	S1	0,742	
	S2	0,729	
	L1	0,746	
	L2	0,743	



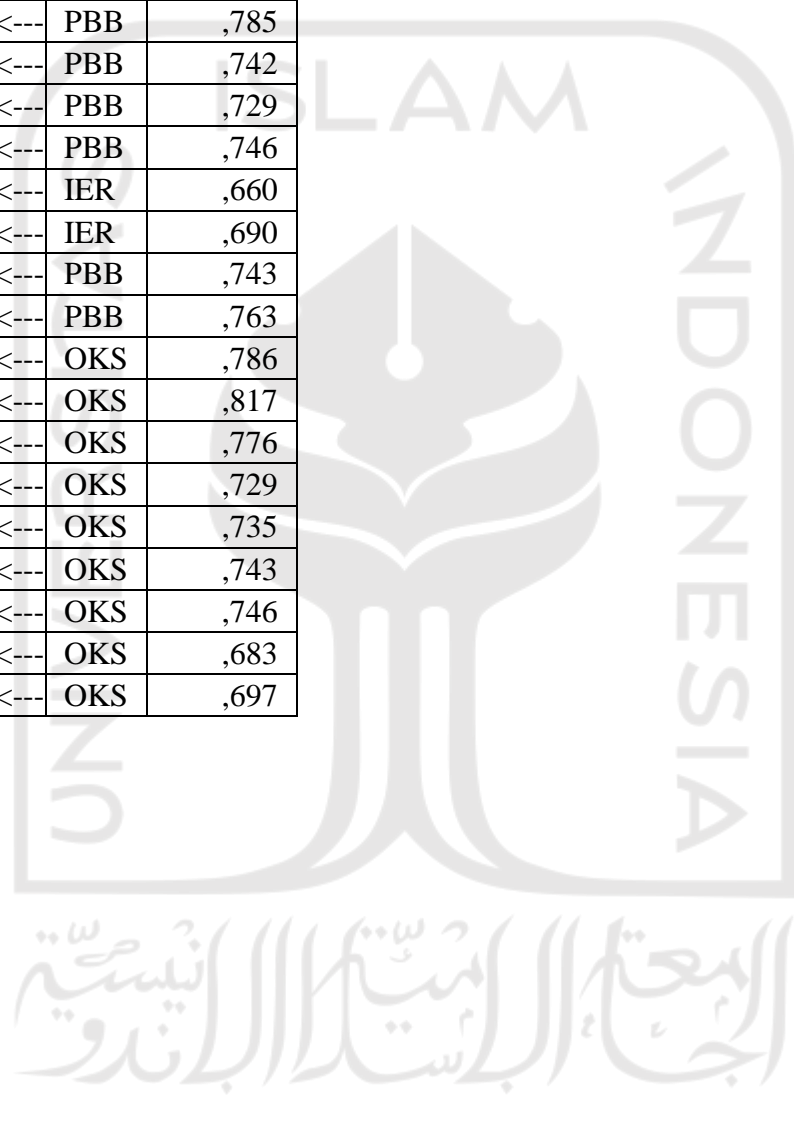
### Lampiran 4: Model Persamaan Penelitian



### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IER	<---	OKS	,924
IET	<---	OKS	,949
PBB	<---	IER	,441
PBB	<---	IET	1,599
PBB	<---	OKS	-1,111
PTM2	<---	OKS	,715
PTM1	<---	OKS	,694
MS3	<---	OKS	,657
MS2	<---	OKS	,709
IR2	<---	IER	,818
IR3	<---	IER	,719
TK1	<---	IER	,733
TK2	<---	IER	,615
KB1	<---	IER	,754
KI2	<---	IET	,703

			Estimate
KI1	<---	IET	,759
TP2	<---	IET	,758
TP1	<---	IET	,685
PI2	<---	IET	,805
PI1	<---	IET	,707
E2	<---	PBB	,785
S1	<---	PBB	,742
S2	<---	PBB	,729
L1	<---	PBB	,746
IR1	<---	IER	,660
KB2	<---	IER	,690
L2	<---	PBB	,743
E1	<---	PBB	,763
PTM3	<---	OKS	,786
KBP1	<---	OKS	,817
KBP2	<---	OKS	,776
FP1	<---	OKS	,729
FP2	<---	OKS	,735
MS1	<---	OKS	,743
KK3	<---	OKS	,746
KK2	<---	OKS	,683
KK1	<---	OKS	,697





## Lampiran 5: Pengujian SEM

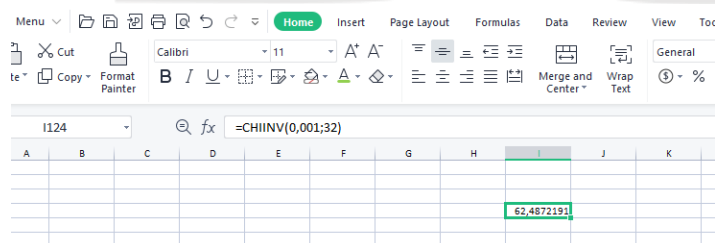
### UJI NORMALITAS

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
L2	2,000	5,000	-,793	-3,300	-,010	-,021
L1	2,000	5,000	-,623	-2,594	-,254	-,529
S2	2,000	5,000	-,550	-2,289	,346	,721
S1	2,000	5,000	-,528	-2,198	,369	,769
E2	2,000	5,000	-,834	-3,471	1,121	2,333
E1	2,000	5,000	-,706	-2,940	,489	1,018
PI1	2,000	5,000	-,805	-3,353	1,837	3,824
PI2	2,000	5,000	-,953	-3,967	,947	1,972
TP1	2,000	5,000	-,870	-3,623	1,777	3,700
TP2	1,000	5,000	-1,410	-5,869	4,099	8,532
KI1	1,000	5,000	-1,490	-6,205	5,090	10,596
KI2	2,000	5,000	-,743	-3,093	,301	,627
KB2	2,000	5,000	-,731	-3,044	,226	,470
KB1	2,000	5,000	-,877	-3,652	1,110	2,310
TK2	2,000	5,000	-,599	-2,493	-,186	-,387
TK1	2,000	5,000	-,816	-3,395	,221	,461
IR3	1,000	5,000	-1,440	-5,996	5,047	10,505
IR2	1,000	5,000	-1,205	-5,016	3,114	6,482
IR1	2,000	5,000	-,478	-1,991	,068	,141

KK1	2,000	5,000	-1,016	-4,231	,822	1,712
KK2	2,000	5,000	-,837	-3,485	1,062	2,210
KK3	2,000	5,000	-1,227	-5,109	2,071	4,311
MS1	2,000	5,000	-,740	-3,081	,692	1,442
MS2	1,000	5,000	-1,587	-6,606	4,795	9,981
MS3	1,000	5,000	-1,207	-5,023	2,965	6,171
PTM1	2,000	5,000	-1,212	-5,045	2,296	4,781
PTM2	2,000	5,000	-1,070	-4,453	1,412	2,939
PTM3	2,000	5,000	-1,179	-4,910	2,088	4,346
KBP1	1,000	5,000	-1,864	-7,761	6,157	12,817
KBP2	2,000	5,000	-1,208	-5,030	2,377	4,949
FP1	2,000	5,000	-,997	-4,152	1,155	2,404
FP2	2,000	5,000	-,657	-2,736	,679	1,413
Multivariate					91,416	9,993

## UJI OUTLIERS



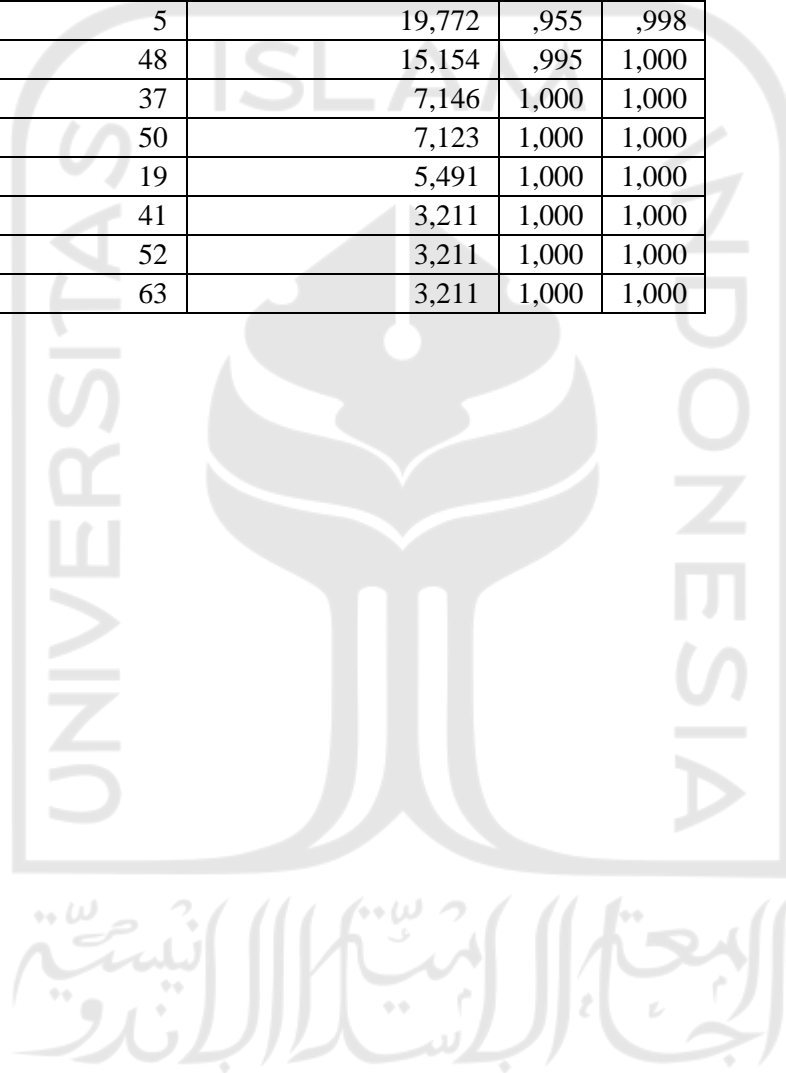
### Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
103	57,723	,004	,307
98	51,389	,016	,507

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
78	48,532	,031	,623
81	46,387	,048	,742
71	46,268	,049	,586
3	46,198	,050	,419
95	45,635	,056	,364
40	44,359	,072	,473
72	43,989	,077	,409
88	43,816	,080	,315
66	43,487	,085	,265
46	43,101	,091	,236
96	43,013	,092	,163
29	42,938	,094	,107
97	42,903	,094	,064
94	42,088	,109	,101
38	41,386	,124	,141
85	41,371	,124	,090
91	41,075	,131	,081
61	41,059	,131	,049
9	39,588	,167	,206
87	39,549	,168	,149
42	39,454	,171	,112
73	38,990	,184	,137
55	38,981	,185	,093
15	38,964	,185	,061
92	38,678	,194	,061
83	38,528	,198	,049
90	38,498	,199	,031
104	38,472	,200	,019
74	38,224	,208	,019
76	38,121	,211	,013
86	38,052	,213	,009
1	37,809	,221	,008
23	37,798	,221	,005
45	37,604	,228	,004
80	37,469	,233	,003
102	37,349	,237	,002
65	36,829	,255	,005
6	36,805	,256	,003
53	36,712	,260	,002
11	36,663	,261	,001
75	36,258	,277	,002
44	36,230	,278	,001

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
39	35,968	,288	,001
8	35,673	,300	,001
58	35,601	,303	,001
30	35,435	,309	,001
33	35,038	,326	,001
22	34,986	,328	,001
10	34,621	,344	,001
28	34,353	,356	,002
79	34,283	,359	,001
16	34,214	,362	,001
35	34,176	,364	,000
26	33,900	,376	,001
56	33,848	,378	,000
59	33,763	,382	,000
67	33,718	,384	,000
100	33,085	,414	,001
101	32,780	,429	,001
62	32,464	,444	,001
89	32,369	,449	,001
51	31,980	,468	,002
25	31,282	,503	,008
18	31,182	,508	,006
2	30,562	,539	,020
77	30,219	,557	,028
84	30,197	,558	,018
7	30,015	,567	,018
27	29,630	,587	,029
69	29,458	,596	,027
31	29,406	,598	,019
93	29,382	,600	,012
54	29,302	,604	,008
43	29,232	,607	,006
82	29,195	,609	,003
64	28,808	,629	,006
57	28,015	,669	,028
12	27,492	,694	,057
47	27,319	,703	,052
70	26,653	,734	,125
99	26,480	,742	,114
36	26,338	,748	,098
21	25,478	,786	,261
49	24,495	,826	,552

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
17	24,058	,842	,627
68	23,467	,863	,747
14	22,879	,882	,838
34	22,832	,884	,773
13	22,464	,895	,795
4	21,174	,928	,963
5	19,772	,955	,998
48	15,154	,995	1,000
37	7,146	1,000	1,000
50	7,123	1,000	1,000
19	5,491	1,000	1,000
41	3,211	1,000	1,000
52	3,211	1,000	1,000
63	3,211	1,000	1,000



## Lampiran 6: Degrees of Freedom

### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	528
Number of distinct parameters to be estimated:	69
Degrees of freedom (528 - 69):	459



### Lampiran 7: Model Fit

#### CMIIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	69	660,032	459	,000	1,438
Saturated model	528	,000	0		
Independence model	32	2678,504	496	,000	5,400

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,025	,745	,707	,648
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,219	,115	,058	,108

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,754	,734	,909	,900	,908
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,065	,054	,076	,016
Independence model	,207	,199	,214	,000

## Lampiran 8: Uji Hipotesis

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IER	<---	OKS	,891	,139	6,410	***	p3
IET	<---	OKS	,973	,139	6,991	***	p1
PBB	<---	IER	,533	,296	1,803	,071	p4
PBB	<---	IET	1,817	,618	2,940	,003	p2
PBB	<---	OKS	-1,295	,676	-1,916	,055	p5
PTM2	<---	OKS	1,057	,143	7,371	***	
PTM1	<---	OKS	,968	,136	7,140	***	
MS3	<---	OKS	1,029	,153	6,728	***	
MS2	<---	OKS	1,056	,145	7,306	***	
IR2	<---	IER	1,344	,186	7,244	***	
IR3	<---	IER	1,076	,166	6,502	***	
TK1	<---	IER	1,140	,172	6,608	***	
TK2	<---	IER	1,101	,194	5,672	***	
KB1	<---	IER	1,154	,171	6,768	***	
KI2	<---	IET	1,000				
KI1	<---	IET	1,073	,144	7,454	***	
TP2	<---	IET	1,140	,153	7,440	***	
TP1	<---	IET	,924	,137	6,732	***	
PI2	<---	IET	1,195	,151	7,891	***	
PI1	<---	IET	,942	,136	6,952	***	
E2	<---	PBB	,979	,118	8,281	***	
S1	<---	PBB	,888	,114	7,764	***	
S2	<---	PBB	,877	,115	7,604	***	
L1	<---	PBB	,997	,128	7,815	***	
IR1	<---	IER	1,000				
KB2	<---	IER	1,197	,191	6,277	***	
L2	<---	PBB	,983	,126	7,775	***	
E1	<---	PBB	1,000				
PTM3	<---	OKS	1,178	,144	8,169	***	
KBP1	<---	OKS	1,239	,145	8,519	***	
KBP2	<---	OKS	1,143	,142	8,061	***	
FP1	<---	OKS	1,093	,145	7,529	***	
FP2	<---	OKS	1,000				
MS1	<---	OKS	1,021	,133	7,687	***	
KK3	<---	OKS	1,065	,138	7,722	***	
KK2	<---	OKS	,903	,129	7,014	***	
KK1	<---	OKS	,995	,139	7,174	***	



### Lampiran 9: Uji Mediasi

#### User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
SIE1	1,769	,864	5,223	,014
SIE2	,475	-,045	1,320	,117
TIE	2,244	1,059	5,418	,018
TE	,948	,717	1,216	,006

#### Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	OKS	IET	IER	PBB
IET	...	...	...	...
IER	...	...	...	...
PBB	,019	...	...	...
L2	,005	,019	,129	...
L1	,007	,021	,129	...
S2	,006	,015	,117	...
S1	,006	,012	,117	...
E2	,007	,012	,129	...
E1	,006	,012	,129	...
PI1	,007	...	...	...
PI2	,005	...	...	...
TP1	,008	...	...	...
TP2	,008	...	...	...
KI1	,005	...	...	...
KI2	,007	...	...	...
KB2	,010	...	...	...
KB1	,005	...	...	...
TK2	,004	...	...	...
TK1	,021	...	...	...
IR3	,007	...	...	...
IR2	,006	...	...	...
IR1	,006	...	...	...
KK1	...	...	...	...
KK2	...	...	...	...
KK3	...	...	...	...
MS1	...	...	...	...
MS2	...	...	...	...

	OKS	IET	IER	PBB
MS3	...	...	...	...
PTM1	...	...	...	...
PTM2	...	...	...	...
PTM3	...	...	...	...
KBP1	...	...	...	...
KBP2	...	...	...	...
FP1	...	...	...	...
FP2	...	...	...	...

