

**PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN KEMAMPUAN INOVASI  
TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA KINERJA UMKM DI  
KOTA TANGERANG SELATAN**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Wahyu Cahyo Widodo**

**NIM : 20402300086**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG 2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN KEMAMPUAN INOVASI TERHADAP  
KEUNGGULAN BERSAING PADA KINERJA UMKM DI KOTA TANGERANG  
SELATAN**

**Disusun oleh:**

**Wahyu Cahyo Widodo**

**NIM : 20402300086**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
ke hadapan sidang panitia ujian tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 8 November 2024

Dosen Pembimbing Tesis



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, SE, MM.  
NIDN : 0607056203

**PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN KEMAMPUAN INOVASI TERHADAP  
KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA KINERJA UMKM DI KOTA TANGERANG  
SELATAN**

**Disusun oleh:**

**Wahyu Cahyo Widodo**

**NIM : 20402300086**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal 16 November 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, SE, MM.  
NIDN : 0607056203

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi.  
NIDN : 0605106702

Penguji II



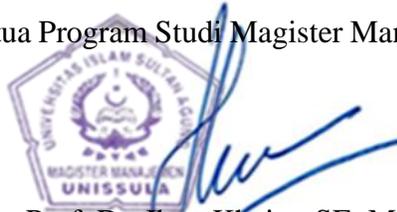
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi.  
NIDN : 0628066301

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Tanggal 16 November 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi.  
NIDN : 0628066301

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahyu Cahyo Widodo

NIM 20402300086

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**“Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Kemampuan Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif pada Kinerja UMKM di Kota Tangerang Selatan”**, adalah hasil yang saya kerjakan sendiri berupa karya ilmiah. Menyatakan dengan sadar dan sebenar-benarnya bahwa tidak ada tulisan orang lain yang seluruhnya atau sebagian yang diadopsi dengan disalin maupun ditiru kedalam rangkaian kalimat atau simbol yang mewakili gagasan maupun pendapat orang lain, yang seakan-akan menjadi tulisan karya saya sendiri, tidak ada sebagian atau keseluruhan tulisan yang saya tulis sendiri dan/atau disalin, ditiru, atau diambil dari karya orang lain tanpa mencantumkan nama penulis aslinya.

Apabila terbukti saya menyalin atau meniru tulisan orang lain dan menerimanya seolah-olah tulisan saya sendiri, saya bersedia menarik makalah yang saya serahkan. Serta saya menerima apabila gelar dan ijazah yang saya dapatkan dibatalkan oleh pihak universitas.

Semarang, 8 November 2024

Yang menyatakan,

Pembimbing



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, SE, MM.  
NIDN : 0607056203



Wahyu Cahyo Widodo

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : WAHYU CAHYO WIDODO

---

NIM : 20402300086

---

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

---

Fakultas : EKONOMI

---

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :  
**PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN KEMAMPUAN INOVASI TERHADAP  
KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA KINERJA UMKM DIKOTA TANGERANG  
SELATAN**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 8 November 2024

Yang menyatakan,

  
(Wahyu Cahyo Widodo)

\*Coret yang tidak perlu

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang beriman dan berilmu di antara kamu beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu lakukan” (Q.S Al-Mujadilah: 11)

“Dengan meningkatnya derajat orang ilmu maka meningkat pula tuntutan kepadanya untuk mengajarkan kepada sesama terlebih mengamalkan apa yang sudah di ketahui agar kebaikan itu menyebar dan tidak berhenti pada diri sendiri.”



Tesis ini kupersembahkan untuk :

1. Kedua Orangtua dan Istri tercinta sang motivator sejati yang senantiasa memberikan dukungan moril maupun materil serta doa yang selalu dipanjatkan.
2. Rekan seperjuangan Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang selalu memberikans semangat

## **ABSTRACT**

*The existence of the MSME sector is considered not only as a temporary shelter for workers who have not entered the formal sector, but also as a driving force for the growth of economic activities. MSMEs have always been a major factor in innovation, to improve a country's economic development and overall innovation capabilities. MSME performance is the result of various business objectives that can be achieved through various effective strategies. This study aims to determine whether customer orientation and innovation capabilities affect competitive advantage in MSME performance in Tangerang City. The number of samples used was 130 samples with data processing using SmartPLS 3.2.9 software. Initial testing was carried out with loading factor and average variance consistency (AVE) tests. Followed by validity and reliability testing. The results of this research test provide results that customer orientation and innovation capabilities have a significant positive effect on competitive advantage through MSME performance in Tangerang City*

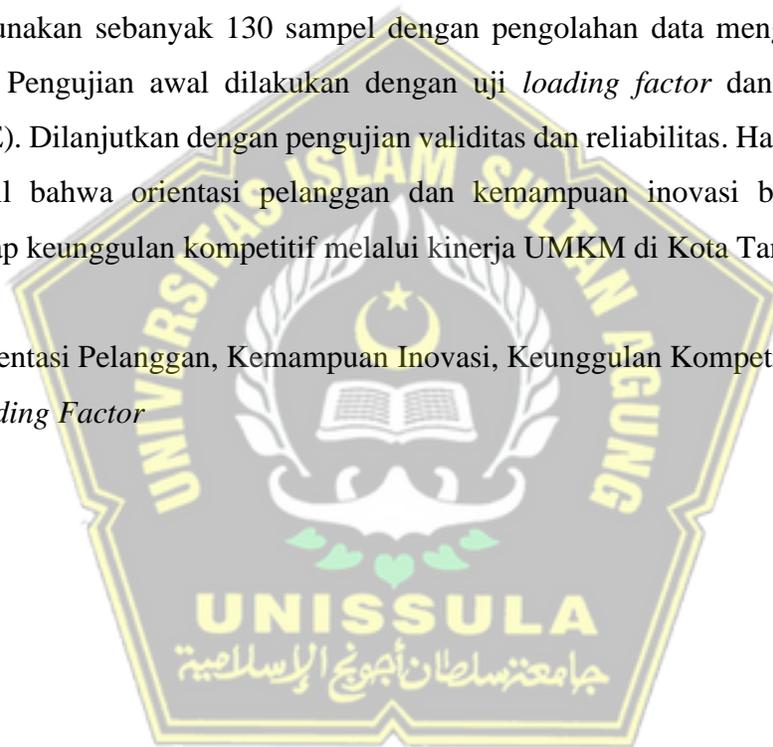
**Keywords:** *Customer Orientation, Innovation Capability, Competitive Advantage, Business Performance, Loading Factor*



## ABSTRAK

Keberadaan sektor UMKM dinilai tidak hanya sebagai tempat berlindung sementara bagi para pekerja yang belum memasuki sektor formal, namun juga menjadi alat penggerak tumbuhnya kegiatan perekonomian. UMKM selalu menjadi faktor utama dalam inovasi, untuk meningkatkan pembangunan ekonomi suatu negara dan kapabilitas inovasi secara keseluruhan. Kinerja UMKM merupakan hasil dari berbagai tujuan bisnis yang dapat dicapai melalui berbagai strategi efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah orientasi pelanggan dan kemampuan inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif pada kinerja UMKM di Kota Tangerang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 130 sampel dengan pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9. Pengujian awal dilakukan dengan uji *loading factor* dan *average variance consistency* (AVE). Dilanjutkan dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Hasil uji penelitian ini memberikan hasil bahwa orientasi pelanggan dan kemampuan inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif melalui kinerja UMKM di Kota Tangerang.

Kata Kunci : Orientasi Pelanggan, Kemampuan Inovasi, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Usaha,  
*Loading Factor*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, serta inayah-Nya yang untuk perlindungan, kelancaran, dan kesahatan, sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis dengan judul: **“Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Kemampuan Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif pada Kinerja UMKM di Kota Tangerang Selatan”**. Tesis ini disusun dengan usaha yang maksimal serta mendapat bantuan dari beberapa Pihak dalam proses kelancaran pembuatan. Ucapan terimakasih saya sampaikan kepada Pihak yang telah membantu saya, antara lain:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Hajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Prof.Dr. Nunung Ghoniyah, SE, MM. dosen pembimbing tesis yang telah banyak memberikan petunjuk dan saran yang berguna dalam penyusunan tesis ini.
5. Pelaku UMKM di Kota Tangerang Selatan
6. Teman seperjuangan kelas Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu serta memotivasi penyusunan tesis ini.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan tesis berikut terdapat kekurangan. Maka saya mengharapkan saran dan kritik dari pembaca sangat berguna untuk dapat menyempurnakan Tesis ini. Harapannya Tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dapat menjadi inspirasi untuk pembaca.

Semarang, 8 November 2024

Penulis,



Wahyu Cahyo Widodo

## DAFTAR ISI

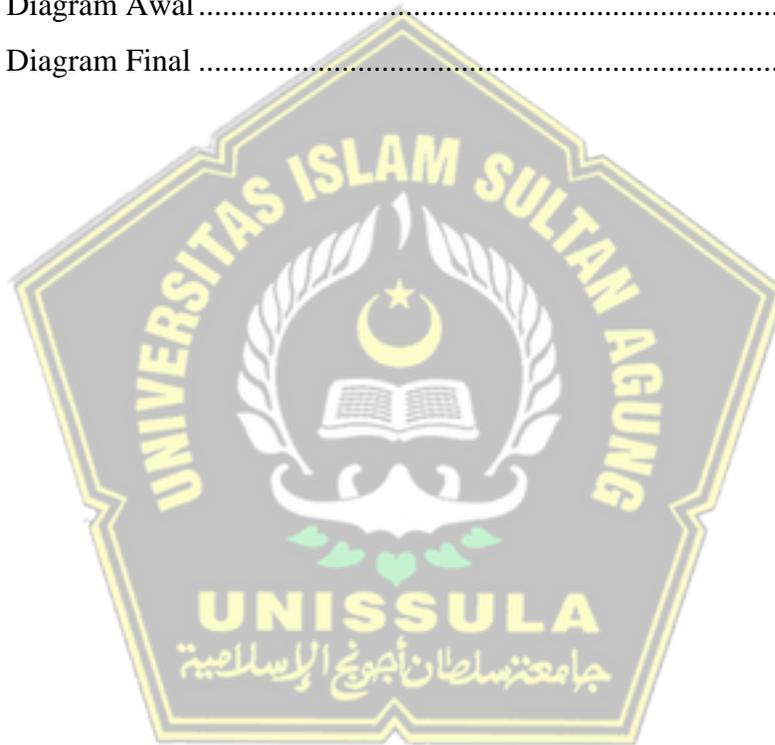
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan masalah.....	5
1.3. Tujuan penelitian.....	6
1.4. Manfaat penelitian.....	6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....	8
2.1. Orientasi Pelanggan ( <i>Customer Oriented</i> ).....	8
2.2. Kemampuan Inovasi ( <i>Innovation Capability</i> ).....	10
2.3. Kinerja.....	12
2.4. Kinerja Bisnis ( <i>Business Performance</i> ) .....	14
2.5. Keunggulan Kompetitif ( <i>Competitive Advantage</i> ).....	16
2.6. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).....	19
2.7. Penelitian terdahulu.....	20

2.8. Keterkaitan Antar Variabel .....	22
2.9. Pengembangan Hipotesis .....	24
2.9.1. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Keunggulan Kompetitif .....	24
2.9.2. Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif .....	24
2.9.3. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Usaha .....	24
2.9.4. Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Usaha .....	25
2.9.5. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Usaha .....	25
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	27
3.2. Populasi dan Sampel .....	27
3.2.1. Populasi .....	27
3.2.2. Sampel .....	27
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	28
3.3.1. Sumber Data .....	28
3.3.2. Jenis Data .....	28
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5. Variabel dan Indikator .....	29
3.6. Teknik Analisis Data .....	30
3.6.1. Evaluasi <i>Measurement Model</i> .....	32
3.6.2. Evaluasi <i>Structural Model</i> .....	33
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>34</b>
4.1. HASIL PENELITIAN .....	34
4.1.1. Hasil Analisis Responden .....	34
4.2. Deskripsi Variabel .....	38
4.2.1. Variabel Orientasi Pelanggan .....	38

4.2.2. Variabel Kemampuan Inovasi .....	40
4.2.3. Variabel Keunggulan Kompetitif .....	41
4.2.4. Variabel Kinerja Usaha .....	43
4.3. Pengujian <i>Measurement Model</i> .....	44
4.3.1. <i>Outer Loading Factor</i> .....	44
4.3.2. Uji Reliabilitas dan Uji Validitas.....	47
4.3.3. Uji Korelasi Diskriminan.....	48
4.4. Pengujian Struktural Model .....	49
4.4.1. Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	49
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian .....	52
4.5.1. Hubungan Orientasi Pelanggan Terhadap Keunggulan Kompetitif .....	52
4.5.2. Hubungan Kemampuan Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif .....	52
4.5.3. Hubungan Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Usaha .....	53
4.5.4. Hubungan Kemampuan Inovasi Terhadap Kinerja Usaha .....	54
4.5.5. Hubungan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Usaha .....	54
BAB V .....	56
PENUTUP.....	56
5.1. KESIMPULAN .....	56
5.2. IMPLIKASI.....	57
5.2.1. IMPLIKASI TEORITIS .....	57
5.2.2. IMPLIKASI MANAJERIAL .....	57
5.3. KETERBATASAN PENELITIAN .....	58
DAFTAR PUSTAKA .....	59

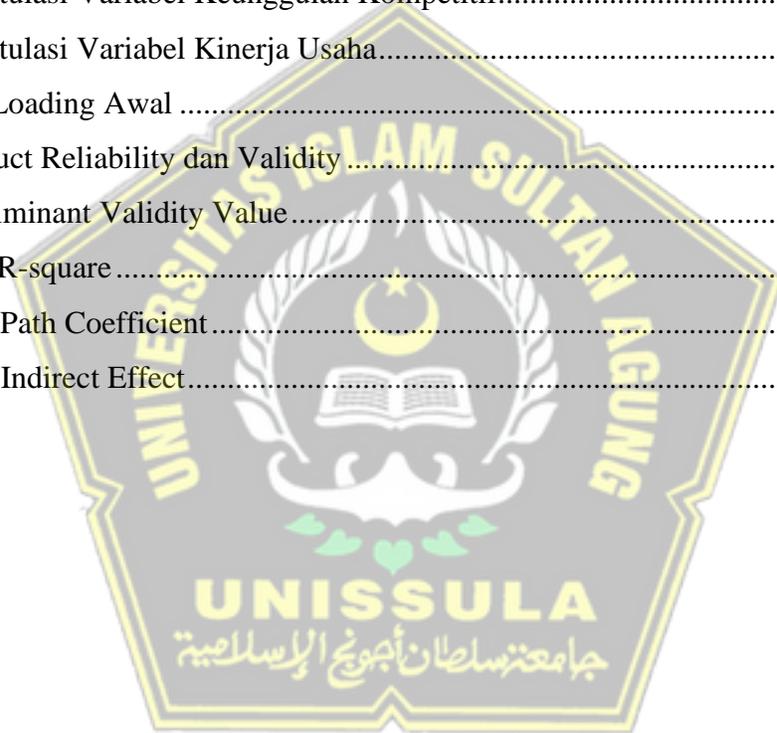
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Unit UMKM Kota Tangerang Selatan .....	2
Gambar 1. 2 Jumlah Jenis UMKM Kota Tangerang Selatan Tahun 2022 .....	3
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	26
Gambar 3. 1 Diagram Jalur .....	31
Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	35
Gambar 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	36
Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama UMKM .....	37
Gambar 4. 4 Path Diagram Awal .....	45
Gambar 4. 5 Path Diagram Final .....	47



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	29
Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Usia .....	35
Tabel 4. 3 Karakteristik Berdasarkan Lama UMKM.....	37
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Variabel Orientasi Pelanggan .....	39
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Variabel Kemampuan Inovasi .....	40
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Variabel Keunggulan Kompetitif.....	42
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Variabel Kinerja Usaha.....	43
Tabel 4. 8 Outer Loading Awal .....	46
Tabel 4. 9 Construct Reliability dan Validity .....	48
Tabel 4. 10 Discriminant Validity Value.....	48
Tabel 4. 11 Nilai R-square .....	49
Tabel 4. 12 Hasil Path Coefficient.....	50
Tabel 4. 13 Hasil Indirect Effect.....	51



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A FORMAT KUESIONER.....	65
Lampiran B HASIL KUESIONER.....	71
Lampiran C HASIL PENGOLAHAN SMART PLS.....	75



## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia menjadi negara dengan potensi pembangunan ekonomi tinggi dan mulai menarik perhatian dunia internasional. Lewat perkembangan ekonomi, suatu negara bisa memperbaiki keadaan perekonomiannya jadi lebih baik. Perkembangan usaha mikro kecil menengah (UMKM) di Indonesia menjadi bagian yang berkontribusi penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Keberadaan sektor UMKM dinilai tidak hanya sebagai tempat berlindung sementara bagi para pekerja yang belum memasuki sektor formal, namun juga menjadi alat penggerak tumbuhnya kegiatan perekonomian. UMKM menurut Firdausya, L. Z., & Ompusunggu, D. P. (2023) didefinisikan sebagai sektor utama bagi suatu perekonomian negara, yang dikenal sebagai pelaku usaha yang tumbuh secara konsisten dan mempunyai potensi besar dalam menciptakan lapangan pekerjaan yang produktif, menaikkan pertumbuhan ekonomi dan menguatkan daya saing. Pertumbuhan perusahaan ditentukan oleh kemampuannya dalam merancang dan menjalankan strategi.

UMKM selalu menjadi faktor utama dalam inovasi, untuk meningkatkan pembangunan ekonomi suatu negara dan kapabilitas inovasi secara keseluruhan. Inovasi bisnis diartikan sebagai inovasi di tingkat perusahaan membawa keuntungan pasar, menumbuhkan daya saing UMKM di pasar, dan meningkatkan nilai pasar perusahaan. Pada tingkat nasional, hasil inovasi inovatif berkualitas tinggi dapat menstimulasi kekuatan inovatif pasar dan membangun keunggulan pembangunan baru.

Menurut Wang dkk (2022) Inovasi merupakan upaya untuk menyatukan implementasi, layanan, dan produk baru untuk membawa perubahan positif dalam bisnis. Sehingga inovasi bisnis berperan penting untuk perusahaan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis. Untuk membantu bisnis memahami kebutuhan dan perilaku pelanggannya dengan benar, biasanya dilakukan inovasi dalam proses yang memungkinkan orientasi pelanggan. Proses tersebut juga memudahkan perusahaan meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan membangun kumpulan aset informasi dan relasional yang mengarah pada keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang perlukan perusahaan untuk berkompetisi di pasar yaitu kecakapan teknologi, kualitas sumber daya manusia, kreatifitas tinggi, motivasi, sistem manajemen yang baik, tingkat keterampilan, visi produk dan lingkungan bisnis, efisiensi produksi, dan kesanggupan bersaing.

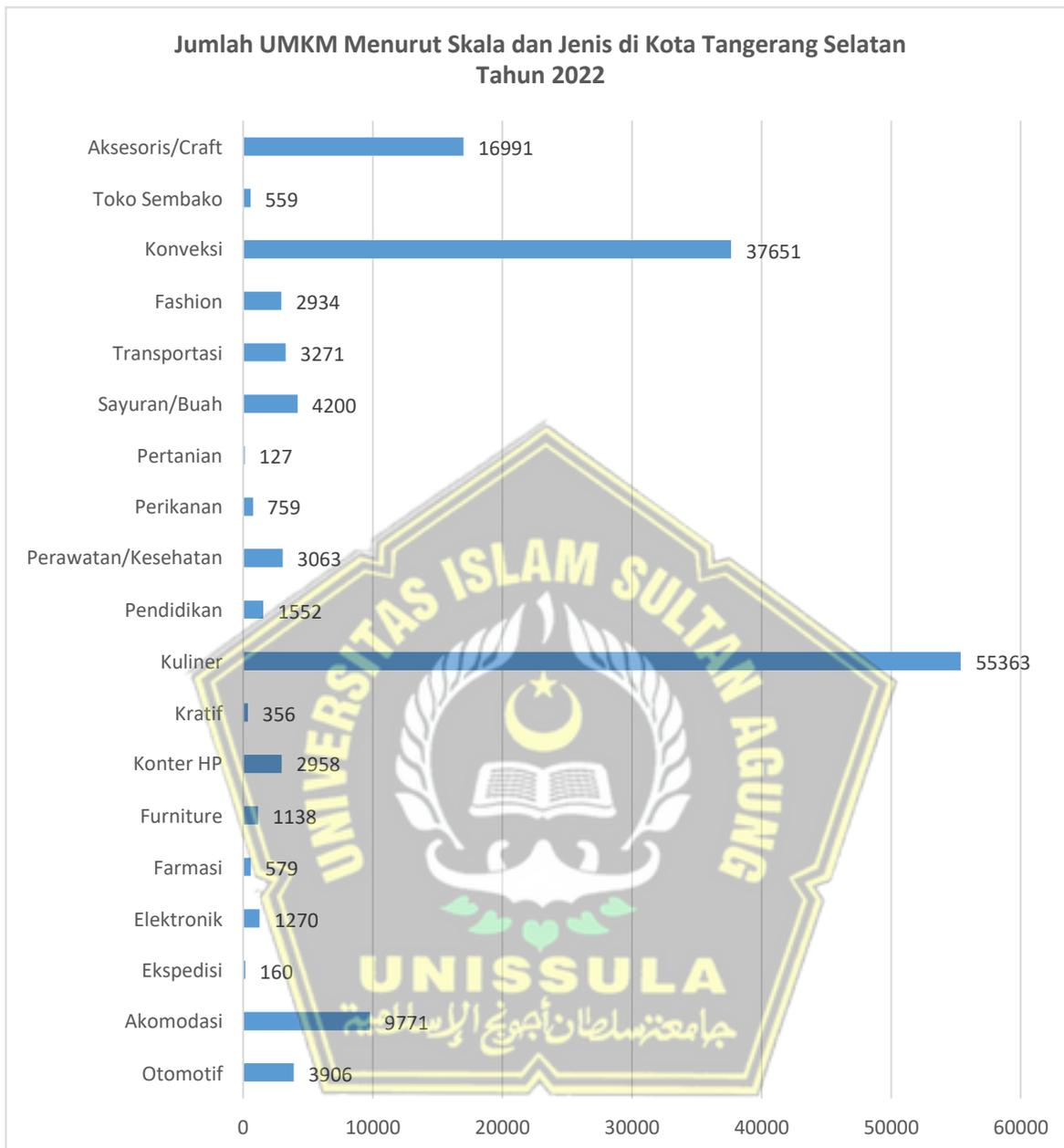
Pelaku usaha yang melakukan aktivitas usaha, layaknya UMKM menggunakan kinerja usaha jadi ukuran ketika mengevaluasi pencapaian usaha. Dalam konteks UMKM, kinerja adalah pencapaian dari suatu proses kegiatan yang ditargetkan. UMKM dapat dianggap telah mencapai tujuannya ketika mencapai tujuan kinerjanya. Kinerja UMKM merupakan hasil dari beragam capaian bisnis untuk dapat mencapainya melampaui beragam strategi yang efektif. Suatu kinerja UMKM dilihat dari peningkatan atau penurunan indikator kesanggupan bisnis secara keseluruhan.

Di Kota Tangerang Selatan sendiri jumlah pelaku UMKM setiap tahunnya terus bertambah. Penyebab terbesar UMKM di Kabupaten Tangerang terus meningkat disebabkan terjadinya masa pandemi covid pada tahun-tahun sebelumnya, banyak yang kehilangan pekerjaan dan memilih untuk membuka usaha. Semakin meningkatnya pelaku UMKM di Kota Tangerang Selatan tiap tahunnya menjadikan bukti semakin maju sektor usaha mikro di Kota Tangerang Selatan karena mampu berinovasi dan berkembang.



**Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Unit UMKM Kota Tangerang Selatan**  
Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Kota Tangerang Selatan (data diolah, 2024)

Dihimpun dari data Dinas Koperasi dan UMKM Kota Tangerang Selatan, pertumbuhan UMKM Kota Tangerang Selatan mengalami kenaikan signifikan ketika pandemi terjadi. Pada tahun 2019 jumlah UMKM di Kota Tangerang sebanyak 30.338 UMKM meningkat menjadi 90.128 UMKM pada tahun 2020. Ketika tahun 2021 mengalami sedikit penurunan di angka 90.723 UMKM dan naik kembali di tahun 2022 dengan kenaikan cukup tinggi yakni sebanyak 149.644 UMKM.



**Gambar 1. 2 Jumlah Jenis UMKM Kota Tangerang Selatan Tahun 2022**  
 Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Tangerang Selatan  
<https://simbada.tangerangselatankota.go.id/>

Berdasarkan Data yang dihimpun dari Dinas Koperasi, UMKM Kota Tangerang Selatan memberikan informasi mengenai jenis UMKM kuliner memiliki nilai/angka tertinggi dibandingkan dengan jenis UMKM lainnya yaitu sebanyak 55.363 UMKM, untuk urutan kedua berada di UMKM dengan jenis konveksi sebanyak 37.651 UMKM, dan untuk urutan ketiga berada di jenis UMKM aksesoris/craft yaitu sebanyak 16.991 UMKM.

Meskipun jenis usaha yang dijalankan berbeda-beda, namun UMKM yang bergerak di bidang kuliner kemungkinan besar akan tumbuh lebih cepat. Makanan dan minuman memiliki potensi bisnis dengan tingkat perkembangan yang tinggi, karena menjadi salah satu kebutuhan utama seluruh masyarakat dari berbagai strata (Wajdi & Isa, 2014). Pangsa Industri Mikro Kecil (IMK) di bidang pangan mencapai 36% dari total usaha IMK di Tanah Air yang berjumlah 4,21 juta unit usaha. Di sini IMK merupakan unit usaha yang tergolong UMKM, namun dalam laporannya unit usaha tersebut memiliki karyawan kurang dari 20 orang.

Bisnis kuliner merupakan bidang yang sangat menarik dan menguntungkan, namun banyak sekali pebisnis yang gagal menjalankan bisnis kuliner. Ada banyak alasan mengapa perusahaan gagal. Alasan yang paling penting yakni termasuk kurangnya pemeliharaan kualitas produk dan kurangnya orientasi pelanggan untuk layanan pelanggan. Hal ini menyebabkan kurangnya kepuasan pelanggan yang pada akhirnya menyebabkan hilangnya *Customer Satisfaction* untuk membeli kembali (Steffi Weliani, 2015 dalam Rizqi, N., & Mukhlis, 2023).

Kualitas pangan menjadi hal terpenting yang perlu diperhatikan oleh produsen, karena konsumen mempertimbangkan persepsi dan ekspektasinya terhadap produk saat melakukan pembelian. Terdapat faktor utama lain yang menjadi pertimbangan para pengusaha sukses di industri kuliner untuk dapat bertahan di pasar, antara lain pelayanan yang baik dan ramah, produk yang berkualitas harus selalu diimbangi dengan pelayanan yang berkualitas, dan pelayanan yang diberikan juga harus didasarkan pada orientasi pelanggan (*Service Person Customer Orientation*) yaitu pelayanan yang didasarkan pada orientasi pelanggan yang harus diberikan dengan maksimal untuk memperoleh kenyamanan yang dirasa pelanggan.

Apabila pelayanan terhadap pelanggan buruk atau tidak baik sama sekali, maka konsumen mempunyai peluang untuk beralih ke pesaing. Sebab, layanan yang diberikan tidak berorientasi pada pelanggan. Pelayanan yang baik membuat pelanggan puas dan tetap setia membeli lagi dan lagi. yang berdampak usaha akan terus tumbuh dan berkembang, pelanggan juga akan merekomendasikan produk kepada orang.

Penelitian sebelumnya memberikan hasil strategi keuangan dan pasar yang saat ini dilakukan oleh UMKM bukanlah aktivitas yang menciptakan keunggulan kompetitif. Peningkatan manajemen inovasi minim membetuk faktor penentu dalam meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Hasil ini memberikan kontribusi penting untuk pertumbuhan teori perilaku kompetitif dan teori berdasar sumber daya. Manajemen inovasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap indikator-indikator ekonomi dan mempertahankan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif berhasil diwujudkan dengan berbagai strategi, termasuk strategi bisnis yang baik. Tindakan inovatif bisnis untuk mewujudkan tujuan tidak terlepas dari kinerja bisnis operasional. Hasil dan kinerja suatu perusahaan dapat dinilai dari kinerja keuangan dan kinerja operasionalnya, dan kinerja keuangan dapat dinilai dari status keuangan tahunan perusahaan. Kinerja operasional dapat dinilai dengan kondisi kinerja di mana bisnis beroperasi.

Literatur studi milik Thumrunroje, A., & Racela, O. C. (2022) menunjukkan peningkatan kinerja perusahaan dicapai ketika perusahaan berhasil terlibat dalam konfigurasi sumber daya yang menyelaraskan kemampuan pemasaran dengan kebutuhan strategi bisnis. Strategi bisnis, sumber daya dan keberhasilan pemasaran, biasanya memberikan efek untuk saling melengkapi pada proses bisnis dan kinerja bisnis.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada bagaimana UMKM memiliki strategi bisnis yang dapat meningkatkan kinerja dengan inovasi dan orientasi melalui keunggulan kompetitif perusahaan. Penelitian dilakukan menyasar pelaku UMKM di Indonesia.

## **1.2. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Keunggulan Kompetitif UMKM?
2. Bagaimana Pengaruh Kemampuan Berinovasi terhadap Keunggulan Kompetitif UMKM?
3. Bagaimana Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Usaha UMKM?
4. Bagaimana Pengaruh Kemampuan Berinovasi terhadap Kinerja Usaha UMKM?
5. Bagaimana Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Usaha UMKM?

### **1.3. Tujuan penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah diatas, tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah Orientasi Pelanggan berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif UMKM?
2. Untuk mengetahui apakah Kemampuan Berinovasi berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif UMKM?
3. Untuk mengetahui apakah Orientasi Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja Usaha UMKM?
4. Untuk mengetahui apakah Kemampuan Berinovasi berpengaruh terhadap Kinerja Usaha UMKM?
5. Untuk mengetahui apakah Keunggulan Kompetitif berpengaruh terhadap Kinerja Usaha UMKM?

### **1.4. Manfaat penelitian**

Dengan didapatkan tujuan diatas, diharapkan pada penelitian ini memberikan manfaat teoritis maupun praktis, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
  - Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis terutama pada strategi bisnis
  - Hasil penelitian dapat digunakan untuk pengetahuan mempelajari mengenai strategi bisnis

## 2. Manfaat praktis

- Mengetahui hubungan hubungan antara Orientasi Pelanggan dan Kemampuan Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif yang dimoderasi oleh Kinerja Usaha
- Hasil penelitian dapat dijadikan usulan referensi literatur bagi *reviewer* yang membutuhkan



## BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Orientasi Pelanggan (*Customer Oriented*)

Di era meningkatnya persaingan antar perusahaan, perilaku karyawan yang berorientasi pada pelanggan menjadi keunggulan kompetitif utama yang meningkatkan kepuasan pelanggan dan membawa kesuksesan perusahaan. Bagi pemilik usaha, penting untuk lebih memahami faktor-faktor yang mendorong perilaku yang berorientasi pada pelanggan untuk memastikan pemberian layanan berkualitas, keunggulan kompetitif, dan kinerja keuangan berkelanjutan (Rahaman, H. M. S., dkk, 2023).

Orientasi pelanggan merupakan strategi pemasaran yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menciptakan nilai yang dapat dijadikan keunggulan kompetitif (Verawaty, dkk., 2021). Ketika mengembangkan strategi *customer oriented* dapat dilakukan dengan melakukan analisa pelanggan, serta mengenali dan memahami secara lebih personal dengan menawarkan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Avlonitis (2010 dalam Verawaty, dkk., 2021) orientasi pelanggan merupakan perilaku pelaku usaha untuk menjelaskan dan memberikan pengertian kepada pelanggan dengan mengutamakan kebutuhan pelanggan, menjadi pemecah masalah bagi pelanggan, hanya memberikan rekomendasi produk sebenarnya yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, dan berusaha mencari produk sesuai keinginan pelanggan. Orientasi pelanggan dibagi menjadi dua, yaitu orientasi berdasarkan perilaku dan orientasi berdasarkan sikap. Orientasi berdasarkan perilaku ditunjukkan dengan keahlian atau kemampuan pelaku usaha dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan mendahulukan kebutuhan yang menjadi *problem solver*, dengan memberikan rekomendasi produk terbaik untuk pelanggan. Orientasi berbasis sikap merujuk pada tindakan positif ketika terjadi interaksi antara pelaku usaha dengan pelanggan yang ditunjukkan oleh sikap layanan yang diberikan.

Penelitian milik Susi, M (2023) orientasi pelanggan merupakan cara untuk dapat memahami dan mengetahui informasi mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan, hingga berhasil memberikan hasil *value* pelanggan untuk pemilik usaha. Orientasi pelanggan yang dapat dipahami dengan baik oleh pelaku usaha menjadikan pemasaran berlangsung dengan

sempurna, sesuai dengan tujuan pemasaran yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan efisien, dan meningkatkan kepuasan serta nilai pelanggan yang menjadi hal penting dalam peningkatan kinerja pemasaran usaha.

Maka orientasi pelanggan pada penelitian ini menjadi sebuah perilaku yang dilakukan oleh pelaku usaha untuk dapat menjelaskan dan memberi pengertian kepada pelanggan yang menjadi cara untuk pelaku usaha paham dan tahu informasi mengenai keinginan dan kebutuhan pelanggan, maka dapat menciptakan *value* yang dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut penelitian milik Christian, T. J., & Yoestini (2023) yang membahas mengenai bisnis *food & beverage* (F&B) parameter pelayanan pelanggan dan pembeda produk yang digunakan untuk orientasi pelanggan menjadi hal penting dalam sebuah usaha. Untuk bisa menaikkan kinerja bisnis maka perusahaan dituntut dapat memberikan pelayanan yang baik dan sempurna. Perilaku pelayanan yang didasarkan pada orientasi pelanggan yaitu upaya pelaku usaha melakukan interaksi langsung kepada pelanggan untuk dapat memberikan pelayanan dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, memberikan penawaran variasi produk, menggunakan bahan baku berkualitas juga memberikan nilai lebih bagi perusahaan untuk memasarkan produk secara maksimal. Dengan memberikan praktik pelayanan yang ramah, menyediakan kebutuhan menjadikan pelanggan mempunyai rasa puas.

Menurut Pertiwi & Siswoyo (2016 dalam Handayani, T., dkk., 2023) perusahaan yang memiliki orientasi pada pelanggan, akan menanggapi keinginan dan permintaan pelanggan secara serius dan sensitive. Sangat penting orientasi yang dilakukan oleh perusahaan, yang berdampak pada perusahaan mampu memenuhi semua keinginan pelanggan dan mampu bersaing dengan pasar. Indikator yang bisa dipakai dalam orientasi pelanggan yaitu 1) Memberikan pelayanan ramah, 2) Kenyamanan, 3) Pelayanan berdasar kebutuhan pelanggan, 4) Pelayanan yang cepat dan tanggap, 5) Penampilan karyawan yang rapi, 6) Pelayanan karyawan memuaskan, 7) Memberikan perhatian pada kebutuhan pelanggan (Rizqi, N., & Mukhlis, 2023).

## 2.2. Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*)

Menurut Hall dan Williams (2008) dan Hjalager (2010) (dalam Wongsansukcharoen, J., dkk., 2023) Inovasi adalah proses mengimplementasikan ide-ide dalam memecahkan masalah baru. Ide seperti reorganisasi, pemotongan biaya, penerapan sistem penganggaran baru, peningkatan komunikasi, atau menyatukan produk sebagai sebuah kelompok juga diartikan sebagai inovasi. Inovasi adalah mencetuskan, menerima, dan mengimplementasikan ide, proses, produk, dan layanan baru. Menurut Hjalager (2010 dalam Wongsansukcharoen, J., dkk., 2023) Inovasi produk, proses, bisnis dan pasar adalah hal penting dari kelompok inovasi.”

Menurut Baumol (2002 dalam Chatterjee, S., dkk., 2023) Secara umum inovasi dianggap sebagai hal terpenting dalam mengembangkan dan menjaga kinerja organisasi. Inovasi secara luas dianggap sebagai salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja organisasi. Organisasi yang inovatif meningkat lebih cepat pada faktor profitabilitas dan lapangan kerja. Kepantasan suatu inovasi mengacu pada beberapa hal seperti sumber daya, teknologi, manufaktur dan kelayakan komersial yang berpengaruh ke kinerja organisasi.

Kapabilitas inovasi suatu perusahaan dapat dilihat sebagai kemampuannya untuk menciptakan nilai unggul melalui penciptaan produk, proses, layanan, teknologi, dan ide-ide canggih yang dipandang oleh pasar, pemerintah, dan masyarakat (Borah, P., S., Iqbal, S., & Akhtar, S., 2022). Kemampuan inovasi suatu perusahaan berkontribusi penting sebagai faktor moderator dalam hubungan antara pelatihan krisis dan kelanjutan hidup perusahaan. Kemampuan inovasi unggul yang dimiliki perusahaan mempunyai penyesuaian pelatihan yang lebih tangguh. Upaya kemampuan inovasi menjadikan perusahaan lebih kuat, mengantisipasi kondisi krisis dan dapat meningkatkan solusi baru.

Kemampuan inovasi dapat membantu bisnis berinovasi dan mencapai Keunggulan Kompetitif dalam atribut produk, pengurangan biaya, keunggulan harga, dan efektivitas kinerja bisnis. Oleh karena itu, Kemampuan inovasi diperlukan untuk mendapatkan Keunggulan Kompetitif yang berhasil (Agyapong dkk., 2018; Chang dkk., 2017; Syafii, 2021). Hasil empiris mengkonfirmasi bahwa pengembangan Kemampuan inovasi bermanfaat bagi organisasi dan mengarah pada daya saing kinerja bisnis yang lebih besar (Hwang dkk., 2020).

Kemampuan inovasi mendukung UMKM dapat mengembangkan inovasi dan menuju keunggulan kompetitif dalam hal fitur produk, pengurangan biaya, keunggulan harga, dan efisiensi kinerja. Maka diperlukan kemampuan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Mengembangkan kemampuan inovasi memiliki pengaruh baik untuk perusahaan dan mengarah pada peningkatan daya saing kinerja perusahaan (Hwang et al., 2020). Penelitian ini menggunakan empat komponen pada kemampuan inovasi (Wongsansukcharoen, J., 2023), antara lain:

### 1. Inovasi Produk

Inovasi produk melibatkan organisasi yang menawarkan produk inovatif atau nilai unik pasar, yang berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Inovasi produk menjadi titik awal untuk mengembangkan produk baru yang disesuaikan pada segmen dan target pasar, untuk meningkatkan produk yang sudah ada dalam hal kualitas, standar yang tinggi dan fungsionalitas produk (Mendoza-Silva, 2021).

Peningkatan penjualan dari produk baru yang telah diberikan inovasi berupa fitur yang lebih unggul, kinerja yang lebih baik dan peningkatan fungsi fungsi lain dibanding produk pesaing (Migdadi, 2022). Inovasi pada produk memberikan nilai tambah yang lebih kuat pada pelanggan, sehingga memungkinkan perusahaan meningkatkan kinerja pasarnya (YuSheng & Ibrahim, 2020).

### 2. Inovasi Proses

Inovasi proses adalah sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif meningkatkan kinerja organisasi, hal tersebut merupakan elemen penting untuk keberlangsungan perusahaan di masa depan dengan menyiapkan menghadapi perubahan permanen dalam lingkungan bisnis. Menurut Hjalager (2010 dalam Wongsansukcharoen, J., dkk., 2023) Inovasi proses sebagai “upaya di balik layar yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan proses. Menurut Milewski, S.K., (2015 dalam Suwignjo, P., 2022) Siklus dari inovasi proses yaitu dimulai dengan adanya ide pada tahap awal muncul calon objek proses inovasi yang disebabkan oleh kesenjangan kinerja terkait proses. Selanjutnya adopsi yang merupakan kegiatan mendorong inovasi dengan menentukan keputusan investasi. Kemudian persiapan dengan melakukan pengembangan teknologi dan perencanaan perubahan organisasi. Diakhiri dengan Implementasi proses, meliputi menyiapkan teknologi dan menerapkan perubahan organisasi. Keberhasilan pada

setiap alur proses inovasi mengarah pada kecocokan teknologi, aset pengetahuan, dan keterampilan sumber daya manusia.

### 3. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran merupakan implementasi baru teknik *marketing* yang memberikan perbedaan signifikan pada desain atau kemasan produk, promosi, pemberian harga pasti dan penempatan produk (Aksoy, 2017). Hal ini mencakup pengetahuan tentang analisis pasar, penelitian dan model pasar inovatif, peningkatan periklanan, pemahaman praktik baru pada pemasaran digital, segmentasi pasar fokus pada metode pemasaran baru dan perkembangan sistem pemasaran modern. Inovasi pemasaran dengan efektif membantu perusahaan mengatasi resiko dengan menarik pelanggan baru untuk menumbuhkan penjualan pada pelanggan lama (Ding & Li, 2021).

### 4. Inovasi Layanan

Percepatan kemajuan teknologi telah mengubah ranah inovasi pelayanan secara signifikan. Inovasi layanan diakui sebagai pendorong utama pertumbuhan dan diferensiasi. Faktor lain menyebutkan peningkatan perhatian terhadap inovasi layanan adalah orientasi pasar. Orientasi pasar mencakup karakteristik yang diinginkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di masa mendatang dengan menyediakan produk bernilai tambah yang inovatif (Mahavarpour, N., 2023). Keberhasilan inovasi layanan merupakan hasil perubahan pengawasan lingkungan dengan cepat untuk mengembangkan tingkat inovasi perusahaan. Inovasi layanan difasilitasi oleh integrasi dan pembauran sumber daya internal dan eksternal. Menurut Ostrom dkk. (2010 dalam Wongsansukcharoen, J., dkk., 2023) Inovasi layanan merupakan proses memberikan nilai untuk pelanggan, pemilih usaha, pekerja mitra dan suatu kelompok dengan menawarkan layanan, model bisnis layanan terbaru dan proses pelayanan. Hal tersebut mengarah pada partisipasi pelaku usaha terhadap kualitas produk, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, jaminan yang diberikan dan pemeliharaan. Inovasi layanan dianggap sebagai ide utama dalam pengembangankapabilitas layanan dan peningkatan nilai profuk pelanggan dengan proses sistematis dan netral (Hsieh & Chou, 2018).

## 2.3. Kinerja

Kinerja menggambarkan pencapaian hasil pelaksanaan aktivitas, rencana, maupun kebijakan untuk tercapainya sebuah tujuan, target, visi misi organisasi yang dituangkan pada

rencana-rencana perusahaan. Kinerja merupakan totalitas hasil kerja dan pencapaian tujuan yang dicapai suatu perusahaan atau usaha kecil. Pengertian kinerja mengacu pada tingkat kinerja atau hasil usaha selama periode waktu tertentu.

Perusahaan dapat memiliki performa yang baik ketika dapat mencapai tujuan perusahaan, antara lain terus eksis atau tetap berdiri (*survival*), mendapatkan keuntungan (*benefit*), dan berkembang (*growth*). Menurut Natasha (2013 dalam Fatchuroji, A dan Sutiono, H. T., 2020). Kinerja suatu perusahaan dapat dikenali dari penjualan, tingkat keuntungan, *return on equity*, volatilitas, serta mencapai tujuan pasar. Maka, pengukuran kinerja dalam dilihat dari seberapa perusahaan menjangkau tujuannya yang telah ditetapkan. Kinerja UMKM dapat dicapai melalui perencanaan strategis bisnis yang baik dan memiliki keunggulan kompetitif.

Menurut Fahmi (2016 dalam Ginting, I. M., dkk, 2019), kinerja merupakan hasil pencapaian organisasi, dapat organisasi dengan orientasi keuntungan maupun organisasi yang tidak berorientasi dengan keuntungan, pada jangka waktu tertentu. Kinerja menunjukkan perilaku aktual masing-masing karyawan termasuk prestasi kerja atas pekerjaan yang dilakukannya sesuai peran di organisasi. Menurut Mangkunegara (2013 dalam Ginting, I.M., dkk, 2019) Kinerja menampilkan hasil pencapaian kerja pegawai dari kualitas dan kuantitas ketika mengerjakan pekerjaan yang tepat pada peran dan tanggungjawabnya. Maka kesimpulannya yaitu kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Sutapa (2014) dan Dibrell (2008) (dalam Fatchuroji, A dan Sutiono, H. T., 2020), empat indikator untuk mengukur kinerja UMKM, yakni *Return on Asset* (ROA) digunakan untuk menguji tingkat efektif organisasi dalam mengatur asetnya untuk menciptakan keuntungan dalam suatu waktu. Tingkat kenaikan keuntungan adalah perubahan tingkat pertumbuhan keuntungan yang didapatkan. Keuntungan yang tumbuh baik menunjukkan kesehatan keuangan UMKM yang baik, yang akhirnya menaikkan nilai UMKM. Pertumbuhan penjualan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam jangka panjang. Ketika tingkat pertumbuhan penjualan meningkat, maka semakin sukses juga strategi usaha yang digunakan. Tingkat kenaikan pangsa pasar adalah presentase dari keseluruhan total pendapatan dari semua sumber daya organisasi.

#### 2.4. Kinerja Bisnis (*Business Performance*)

Kinerja bisnis dapat dikaitkan dengan kecakapan dan kemampuan manajemen bisnis individu. Untuk beberapa orang yang sedang merintis usaha kecil, kelangsungan usaha mereka bergantung pada keterampilan yang dimiliki individu. Bisnis mengarah pada aktivitas bisnis perorangan terorganisir dengan cara melakukan produksi serta menjual barang maupun jasa, bertujuan terpenuhinya kebutuhan pelanggan yang berdampak mendapatkan laba.. Menurut Boone dan Kurtz, (2007 dalam Febriarhamdini, R, 2023) Bisnis merupakan suatu jenis kegiatan dan usaha yang berupaya memperoleh laba dengan menyajikan suatu barang dan jasa yang berguna untuk sistem perekonomian. Tidak ada orang yang melakukan bisnis untuk mengalami kerugian.

Kinerja bisnis didefinisikan sebagai kemampuan keseluruhan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang strategis dan telah ditetapkan, dengan strategis inisiatif yang telah ditentukan. Muhammad (2008 dalam Febriarhamdini, R, 2023) menggambarkan kinerja organisasi sebagai keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan bisnis memanfaatkan sumber daya yang efisien dan efektif, dan setelah membandingkannya dengan *previous performance* atau kinerja masa lalu dan kinerja organisasi lain (*benchmarking*) menjelaskan seberapa besar keberhasilan yang telah dicapai. Kami membandingkan seberapa jauh tujuan dan target yang dipilih dapat terwujud.

Konsep pengukuran kinerja pasar terhadap produk disebut dengan kinerja bisnis. Semua organisasi tertarik memahami kinerja pasar terhadap produk, karena menggambarkan keunggulan persaingan bisnis. Sementara itu, ada dua cara kinerja organisasi, yaitu kinerja perusahaan internal dan eksternal. Keberhasilan usaha dilihat dari kemampuan suatu perusahaan dalam dunia persaingan usaha. Keberhasilan suatu perusahaan juga tercermin dari tingkat keberhasilan produk barunya, yang menandakan bahwa kinerja perusahaan semakin membaik. Disimpulkan bahwa kinerja bisnis yakni sebagian yang penting dari kinerja organisasi yang keseluruhan. Tujuan dari konsep ini yaitudapat mengukur kinerja pemasaran suatu perusahaan dan mencerminkan implementasi strategi organisasi.

Perusahaan menyediakan sumber daya yang sangat besar demi menerapkan strategi perusahaan. Strategi organisasi fokus pada pencapaian hasil positif berupa kinerjapemasaran seperti pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, volume penjualan, dan kinerja

keuangan, terutama melalui penggunaan indikator keuangan. Perusahaan yang berhasil mewujudkan keunggulan bersaing akan mempunyai kekuatan dalam bersaing dengan bisnis lain, dikarenakan produk yang dimiliki semakin diminati pelanggan. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif mempunyai dampak yang baik pada peningkatan kinerja pemasaran perusahaan.

Pengukuran kinerja pada riset perusahaan dan pemasaran semakin berkembang berdasarkan berbagai metrik. Sketsa kinerja absolut, seperti ROI, tingkat penjualan, dan pangsa pasar relatif sulit untuk membandingkan antar perusahaan, dengan kondisi tempat operasi pasar, aktivitas pasar, penggunaan standar akuntansi, dan penentuan pasar yang berbeda. Selain itu, masih banyak perdebatan terkait model baru dan kenyataan persaingan berpindah konsep ketergantungan pada metrik berlandas keuangan ke metrik fundamental nonkeuangan, contohnya efisiensi manufaktur, inovasi, variabel kualitas dan kebahagiaan pelanggan metrik masih penting.

Pengukuran profitabilitas mutlak mempunyai kekurangan pada konsep, metologi, dan kepraktisan. Konsep sederhana dan efisien menjelaskan ketika kinerja pemasaran dikatakan baik apabila mencakup tiga dimensi utama, yaitu Kenaikan jumlah pelanggan, kenaikan penjualan, pangsa pasar luas, yang akhirnya dapat menghasilkan laba bagi perusahaan (Bonita, 2013 dalam Febriarhamdini, R, 2023).

Kinerja merupakan totalitas hasil kerja dan pencapaian tujuan yang dicapai oleh suatu perusahaan atau usaha kecil. Pengertian kinerja mengacu pada tingkat kinerja atau hasil usaha kecil selama periode tertentu. Tujuan dari kinerja perusahaan atau usaha kecil yaitu dapat terus berdiri, mendapatkan keuntungan, dan dapat berkembang, tujuan tersebut diperoleh jika organisasi memiliki performa meningkat. Kinerja suatu organisasi dikenali dari penjualan, tingkat keuntungan, *return on equity*, volatilitas, dan pangsa pasar yang dicapai. Maka, kinerja organisasi diukur dari apakah organisasi dapat mencapai tujuannya berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja bisnis kecil dapat dicapai melalui perencanaan strategis bisnis yang cermat dan keunggulan kompetitif.

Menurut Ferdinand (2003 dalam Fatchuroji, A., 2020) menyatakan bahwa persaingan di pasar menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya dengan lebih baik untuk meningkatkan kinerja, yang bergantung pada derajat keunggulan kompetitif. Hasil penelitian milik Rijal, S., dkk (2023) menyatakan bahwa perusahaan yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi dirinya sendiri akan lebih mungkin melakukan inovasi produk, berpartisipasi aktif dalam jaringan bisnis, dan mencapai kinerja ekonomi yang lebih baik. Hasil temuan tersebut menyatakan bahwa kinerja bisnis memiliki pengaruh terhadap inovasi produk, keunggulan kompetitif, dan jaringan bisnis. Pengukuran kinerja bisnis yang digunakan pada sumber data sekunder dan kuesioner survey menggunakan indikator kinerja bisnis spesifik perusahaan, yaitu pertumbuhan penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas.

Sedangkan penelitian milik Dermawan, D., dkk (2023) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dan orientasi pasar mempunyai dampak signifikan untuk memberikan pengaruh pada kinerja bisnis perusahaan. Pada penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja yang menyeluruh, analisis pasar, dan orientasi pasar mendalam dengan memperhatikan perilaku konsumen yang kompleks dan dapat berubah.

## **2.5. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)**

Para pelaku usaha diahruskan mencari keunggulan kompetitif pada lingkungan usaha yang semakin kompetitif. Strategi organisasi, budaya dan kepemimpinan menjadi peran penting yang berpengaruh pada kemampyan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan semakin berada di bawah tekanan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Masyarakat umum menganggap bahwa keunggulan kompetitif menjadi alat yang dapat digunakan pelaku usaha untuk dapat lebih unggul dari pesaingnya. Dalam dunia bisnis, aspek terpenting yaitu dapat menarik pelanggan agar membeli produk dan meningkatkan penjualan.

Keunggulan kompetitif dicapai dengan mengurangi biaya (efisiensi biaya), mengendalikan harga yang lebih tinggi (diferensiasi produk), atau kombinasi kedua faktor tersebut. Oleh karena itu, diperlukan strategi bersaing untuk dapat memberikan hasil lebih baik di jangka panjang.

Menurut Michael Porter (1996 dalam Fatyandri, A. N., dkk, 2023) Keunggulan Kompetitif merupakan sebuah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah

lebih tinggi dibanding dengan kompetitor dengan ruang lingkup industri yang sama, yang berdampak dapat mempertahankan pangsa pasar dan mendapatkan laba yang lebih tinggi. Keunggulan kompetitif yang dimiliki suatu perusahaan ketika produk dan jasa dapat diterima baik oleh konsumen target pasar. Keunggulan kompetitif perusahaan merupakan hasil seluruhan dari tindakan perusahaan dan keputusan manajemen yang membuahkan hasil (Yusuf et al., 2022). Keunggulan kompetitif merupakan strategi yang menjamin kelangsungan hidup dunia usaha, termasuk usaha kecil dan menengah (Fatchuroji, A., 2020). Maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif menjadi hasil keahlian dan tindakan organisasi dalam memberikan nilai tambah lebih tinggi dibandingkan kompetitor dengan menciptakan strategi perusahaan yang menjamin kelangsungan hidup perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar dan menghasilkan laba yang lebih tinggi.

Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif dibanding pesaing dalam industry yang sama ketika perusahaan tersebut dapat mengurangi biaya, mengembangkan produk inovatif, atau memberikan layanan pelanggan yang unggul. Lebih lanjut ketika kompetitor maupun calon kompetitor tidak dapat meniru atau jika peniruannya memerlukan biaya yang sangat tinggi. Kemampuan digital atau kemampuan inovasi yang berdasar data dapat menjadi faktor penting dari kemamoyan dinamis demi keberhasilan suatu bisnis (Rashid dan Ratten, 2021).

Keunggulan kompetitif organisasi tidak selalu ditentukan dengan produk yang dijualnya, namun juga oleh keahlian tidak berwujud, efisiensi, dan reaksi pelanggan terhadap produk tersebut (Alghamdi, O. A., & Agag, G., 2023). Keunggulan kompetitif didapatkan dari berbagai sumber, seperti perusahaan bisa menggunakan kemampuan organisasi Anda untuk melebihi kompetitor (Asseraf dkk., 2019). Perusahaan yang baik selalu mengikuti dan mampu menerima perkembangan zaman, dan munculnya ide-ide diungkapkan sebagai upaya untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan berupa strategi bersaing dibandingkan perusahaan lain. Ketika satu perusahaan mampu melakukan pembaruan produk yang tidak dapat diikuti oleh perusahaan lain, hal ini menunjukkan adanya keunggulan kompetitif (Versia et al., 2011 dalam Lestari, A. R., dkk., 2020).

Penerapan proses transformasi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif ditunjang dengan sumber daya, antara lain sumber daya fisik dan keuangan, struktur, dan sistem proses bisnis. Integrasi sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan, karena karyawan merupakan aktor kunci dalam melaksanakan proses perubahan dan hasil yang direncanakan. Kompetensi mempunyai dampak positif yang jelas terhadap keunggulan kompetitif. Kinerja karyawan dalam jangka panjang dan keberhasilan kerja juga mengharuskan karyawan memiliki keterampilan yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan kinerja individu pegawai akan mendorong kinerja semua SDM yang dilihat dari kenaikan produktivitas.

Sikap pekerja yang Inovatif akan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif signifikan untuk organisasi. Untuk menumbuhkan efisiensi dan efektifitas perusahaan, perilaku inovatif sangat penting dan berpengaruh bagi perusahaan (Dani, 2017 dalam Lestari, A. R., dkk., 2020). Perilaku inovatif tidak hanya tentang kreativitas bawaan individu, tetapi juga perilaku inovatif harus diteliti dan dikembangkan agar berhasil dengan ide-ide yang dihasilkan.

Keunggulan kompetitif memanfaatkan dan memodifikasi sumber daya milik perusahaan dengan efektif dan efisien guna mencapai kompetitif yang lebih unggul. Bertujuan secara stabil memberikan nilai lebih dibandingkan pesaing, sehingga membentuk kepemimpinan pasar. Keunggulan kompetitif sebagai cara menerapkan strategi yang diciptakan dari kinerja bisnis unggul dibanding pesaing (Mahrinasari, M. S., dkk., 2024). Perilaku produksi dan model budaya mempunyai dampak yang signifikan pada keunggulan kompetitif. Faktor berikut berhubungan positif dengan keunggulan kompetitif, antara lain: fleksibilitas tugas, inovasi dan ketidakpastian (Efrat dkk., 2018 dalam Prastiyas, D. I., 2024). Faktor tersebut menjadi dorongan untuk pelaku usaha lebih mengamati proses dan menambahkan aspek konseptual untuk meningkatkan keunggulan.

Keunggulan kompetitif menjadi inti aktivitas pemasaran yang meliputi adopsi strategi yang memberikan keuntungan dengan tujuan perusahaan yang dapat muncul sebagai pemenang dalam pasar bisnis yang sama. Pada penelitian milik Apriliyanto, N. (2023) variabel pengukuran yang digunakan dalam menilai keunggulan kompetitif harga, kualitas, *delivery dependability*, dan inovasi.

Keunggulan kompetitif menjadi upaya sebuah bisnis untuk memiliki kemampuan guna mencapai pasar dan keuntungan yang semakin meningkat dibandingkan kompetitor, dengan memberikan perbedaan dari segi harga menjadikan perusahaan dapat lebih unggul dari pesaingnya. Keunggulan kompetitif suatu bisnis berdasar dari asset keunikan dan kemampuan khususnya. Indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel, antara lain: a). Tidak dapat ditiru dengan sempurna, b). Harga jual produk, c). Kemampuan yang langka, d). Berharga, e). Tidak tergantikan (Darmawan, D., dkk., 2023).

## **2.6. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)**

Menurut Hasanah, dkk (2020) Usaha Mikro Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah sebuah bisnis menguntungkan dimiliki sekelompok atau seseorang yang telah memenuhi standar kriteria usaha dengan jumlah karyawan. Perkembangan UMKM di Indonesia cukup besar serta mempunyai kontribusi untuk meningkatkan ekonomi negara. UMKM berperan untuk memperluas peluang kerja, dengan layanan ekonomi dengan cara menyeluruh pada kelompok lokal, pemerataan serta kenaikan penghasilan daerah, membantu peningkatan ekonomi dan memperoleh konsistensi nasional (Munthe, A., dkk., 2023).

Indonesia mendukung terhadap laju perkembangan UMKM. Dasarnya, UMKM merupakan usaha yang dibentuk oleh individu bersifat mandiri (Harjadi, D., & Wachjuni, 2019). UMKM di Indonesia memiliki kontribusi dalam menambah lapangan pekerjaan masyarakat. Meskipun UMKM sangat berperan dalam laju perekonomian negara, pada nyatanya UMKM memiliki ketahanan daya saing yang cukup rendah, yang disebabkan karena keterbatasan sumber daya yang ada, kurangnya inovasi usaha, kurang jeli dalam melihat peluang dan modal yang kurang menjadikan para pelaku UMKM di Indonesia kurang berkembang. Kemampuan perusahaan dalam berinovasi baik secara langsung atau tidak langsung yang berdampak pada keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing.

UMKM menghadapi beberapa tantangan seperti inovasi, teknologi, pertumbuhan sumber daya manusia, daya saing pasar, lingkungan, peraturan dan sarana prasarana yang mempengaruhi kinerja. Sumber daya manusia dianggap sebagai arahan penting penentu keberhasilan untuk pertumbuhan kinerja perusahaan, merekrut pekerja baru yang cakap dan berkompeten, serta menumbuhkan pola pikir dan performa karyawan, dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan yang kuat mengangkat dan

menerapkan strategi berbasis inovasi untuk menghadapi tantangan dari perspektif menyeluruh. Efektivitas strategi bersumber pada kapasitas pengelolaan dan tingkat adaptasi perubahan pasar yang cepat. Dalam mewujudkan efektivitas dan keunggulan, UMKM harus menentukan peluang baru yang inovatif. Inovasi usaha diartikan menjadi “pengenalan serta implementasi terencana pada posisi, gabungan, maupun perusahaan yang mencakup ide, proses, produk, metode baru untuk fungsi implementasi yang sesuai dan dikonsepsi demi menghasilkan manfaat yang sesuai untuk seseorang atau sekelompok perusahaan serta masyarakat pada umumnya” (Maidkk., 2022).

Inovasi menjadi kunci untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Strategi inovasi menjadi faktor terpenting bagi UMKM. Kemampuan inovasi mempunyai dampak tidak langsung pada kinerja operasional. Dengan proses pelatihan dan inovasi, perusahaan diyakini memperoleh keunggulan kompetitif yang akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja bisnis. Mewujudkan kinerja yang lebih baik penting untuk keberlangsungan perusahaan. Kinerja UMKM memperhitungkan lima faktor, yaitu profitabilitas perusahaan, pangsa pasar, kenaikan penjualan, kecepatan pengembangan produk baru, dan praktik manajemen (memperkenalkan sistem produksi baru) (YuSheng & Ibrahim, 2020).

## **2.7. Penelitian terdahulu**

Berikut disajikan tabel perbandingan jurnal untuk penelitian ini.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian	Tujuan	Perbandingan		
		Variabel	Metode	Hasil penelitian
<i>Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation</i> (Farida, I., & Setiawan, D., 2022)	Menguji pengaruh strategi bisnis untuk meningkatkan keunggulan bersaing usaha kecil dan menengah (UKM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Business Strategy</i></li> <li>2. <i>Business Performance</i></li> <li>3. <i>Innovation</i></li> <li>4. <i>Competitive Advantage</i></li> </ol>	Metode SEM-PLS	Strategi bisnis mempunyai efek baik terhadap keunggulan bersaing. Strategi bisnis yang matang dan sempurna akan berpengaruh dengan tingkat keunggulan kompetitif UKM. Strategi bisnis penting untuk mengarahkan tujuan perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik. Kinerja bisnis dan inovasi memdiasi koneksi antara strategi bisnis dengan keunggulan kompetitif. Hasil ini memberikan bukti pentingnya kinerja dan inovasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. kinerja organisasi yang menghasilkan keuntungan yang relatif tinggi.
<i>Strategi Bisnis Inovatif Menghadapi COVID-19: Pendekatan Inovasi Terbuka UMKM di Wilayah Sonora Meksiko</i> (Juarez, L. E. V. , Vergara, M. C., & Escobar, E. A. R., 2022)	Menganalisis dan memverifikasi pengaruh strategi bisnis dan manajemen inovasi yang diterapkan pada indikator ekonomi dan kinerja bisnis UMKM di wilayah selatan-tengah Sonora di Meksiko.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Business Strategy (BS)</i></li> <li>2. <i>Innovation Management (INNM)</i></li> <li>3. <i>Economic Impact (EI)</i></li> <li>4. <i>Corporate Performance (CP)</i></li> </ol>	Metode SEM-PLS	Strategi bisnis yang diterapkan UMKM saat ini tidak memberikan dampak positif pada keunggulan kompetitif; perbaikan pada manajemen inovasi kurang menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi bisnis memiliki pengaruh kecil namun negatif terhadap kinerja perusahaan. Parameter ekonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Perilaku keunggulan kompetitif melalui sumber daya dan kemampuan yang disebarkan oleh UMKM. Strategi inovasi terbuka mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen inovasi dan kinerja perusahaan.

Dari tabel 2.1 diadaptasi dari jurnal milik Farida, I., & Setiawan, D. (2022) yang berjudul *Strategi Bisnis dan Keunggulan Kompetitif: Peran Kinerja dan Inovasi* dan jurnal milik Juarez, L. E. V. , Vergara, M. C., & Escobar, E. A. R. (2022) dengan judul *Strategi Bisnis Inovatif Menghadapi COVID-19: Pendekatan Inovasi Terbuka UKM di Wilayah Sonora Meksiko*. Dari kedua jurnal tersebut dilakukan perbandingan pada variabel yang digunakan, metode dan hasil penelitian. Oleh karena itu didapatkan kesenjangan (*research gap*) sebagai berikut:

1. Perbedaan pengaruh strategi bisnis pada keunggulan kompetitif. Hasil penelitian milik Farida, I., & Setiawan, D. (2022) menunjukkan Strategi bisnis mempunyai dampak positif

terhadap keunggulan kompetitif, sedangkan penelitian milik Juarez, L. E. V. , Vergara, M. C., & Escobar, E. A. R. (2022) memberikan hasil strategi bisnis tidak memberikan dampak positif pada keunggulan kompetitif.

2. Perbedaan pencapaian kinerja perusahaan. Hasil penelitian milik Farida, I., & Setiawan, D. (2022) strategi bisnis mengarahkan perusahaan mencapai kinerja yang baik, sedangkan penelitian milik Juarez, L. E. V., Vergara, M. C., & Escobar, E. A. R. (2022) strategi bisnis memiliki pengaruh kecil namun negatif terhadap kinerja perusahaan.
3. Perbedaan pentingnya peran kinerja dan inovasi. Hasil penelitian milik Farida, I., & Setiawan, D. (2022) menunjukkan pentingnya kinerja dan inovasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, sedangkan penelitian milik Juarez, L. E. V. , Vergara, M. C., & Escobar, E. A. R. (2022) keunggulan kompetitif perusahaan melalui sumber daya dan kemampuan yang disebarakan oleh UKM.

## **2.8. Keterkaitan Antar Variabel**

Dari *research gap* yang didapatkan tersebut kemudian muncul novelty atau temuan baru yang didasarkan pada penelitian terdahulu. *Novelty* (pembaharuan) yang didapatkan yaitu variabel terbaru untuk digunakan.

1. Orientasi Pelanggan (*Customer Orientation*)
2. Kemampuan Berinovasi (*Innovation Capability*)
3. Kinerja Bisnis (*Business Performance/ SME Performance*)
4. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Variabel tersebut dipilih didasarkan pada teori jenis strategi yang menyatakan bahwa perusahaan memilih menerapkan strategi pasar produk berdasarkan respon terhadap lingkungan bisnis sekitar, bertindak sebagai pedoman perusahaan untuk mengalokasikan sumber dayanya, perusahaan berusaha mencapai tujuan kinerja tertentu, berorientasi pada pelanggan yang cenderung selektif dalam mengumpulkan dan menyebarkan informasi untuk mencapai jenis hasil kinerja tertentu

Pengaruh orientasi pelanggan untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan bisa jadi berbeda berdasarkan jenis strategi bisnis yang digunakan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (Thumrunroje, A., & Racela, O. C., 2022). Kemampuan berinovasi sebagai strategi bisnis juga bertujuan untuk

meningkatkan kinerja bisnis, serta proses yang mengarahkan ke keunggulan kompetitif (Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J., 2023).

Asumsi ini didasarkan pada literatur jenis strategi, yang menunjukkan bahwa (1) perusahaan memilih untuk menjalankan strategi pasar produk berdasarkan persepsinya terhadap lingkungan bisnis sekitarnya, (2) strategi yang dipilih berfungsi sebagai panduan bagi perusahaan untuk mengalokasikan sumber dayanya, dan (3) perusahaan berusaha untuk unggul dalam target kinerja tertentu terutama pada kinerja UMKM. Dalam situasi ini, perusahaan yang berorientasi pada pelanggan cenderung selektif dalam perolehan informasi dan penyebaran informasi untuk mencapai jenis hasil kinerja tertentu.

Kemampuan berinovasi adalah salah satu dinamika paling berpengaruh yang memungkinkan perusahaan mencapai posisi bersaing yang tinggi, bisa di pasar nasional atau internasional (Migdadi, 2022). Kemampuan berinovasi dapat membantu bisnis berinovasi dan mencapai keunggulan kompetitif dalam atribut produk, pengurangan biaya, keunggulan harga, dan efektivitas kinerja bisnis. Kemampuan berinovasi terdapat lima indikator, antara lain inovasi produk, proses, pemasaran, pelayanan dan administrasi.

Keunggulan kompetitif adalah perwujudan eksploitasi peluang pasar di atas rata-rata industri dan netralisasi ancaman persaingan. Demi menumbuhkan keunggulan bersaing dan kinerja usaha membekali karyawan dengan keterampilan, pengetahuan, inspirasi, dan perspektif melalui praktik sumber daya manusia. UMKM yang ingin mencapai keunggulan kompetitif harus memulai inovasi dalam sumber daya manusia dan proses, layanan terbaik, dan mengumpulkan material terbaik untuk menciptakan dan mencapai keberlanjutan di pasar yang kompetitif.

Kinerja bisnis secara umum terdiri dari dua komponen: kinerja non-keuangan dan keuangan. Kinerja nonkeuangan berkaitan dengan kinerja perusahaan yang tidak dapat diperkirakan dengan nilai uang, seperti kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, aktivitas inovasi, dan kinerja organisasi, sedangkan kinerja keuangan digunakan untuk menjelaskan kinerja perusahaan yang dapat diperkirakan dalam nilai uang dan operasi keuangan (Nguyen dkk., 2021). *SME Performance* yang baik akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

## **2.9. Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis menjadi bagian penting sebuah penelitian, yang dibentuk dari awal penelitian dilakukan. Hipotesis merupakan pernyataan pasti yang memberikan hubungan yang diinginkan antar variabel Creswell & Creswell (2018). Dari penjelasan sebelumnya didapatkan hipotesis penelitian, yang akan digunakan, yakni:

### **2.9.1. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Keunggulan Kompetitif**

Penelitian milik Setiawan (2012), memberikan hasil terdapat aspek orientasi pasar yang memiliki pengaruh serius pada keunggulan kompetitif. Diperkuat dengan penelitian milik Wahyudin (2015) memberikan hasil yakni orientasi pasar memiliki pengaruh positif signifikan pada keunggulan kompetitif. Diadopsi dari kerangka penelitian sebelumnya, sehingga di hipotesiskan, sebagai berikut:

- H1: Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif

### **2.9.2. Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif**

Hasil penelitian milik Wingwon (2012) didapatkan hasil bahwa terjadinya hubungan yang positif pada inovasi pada keunggulan bersaing. Terdapat pengaruh positif signifikan pada inovasi pada keunggulan bersaing menurut Vazquez, dkk., (2014). Penelitian tersebut didukung Penelitian milik Aziz dan Samad (2016) yakni inovasi memiliki pengaruh positif yang kuat pada keunggulan kompetitif. Berlandaskan kerangka penelitian terdahulu, sehingga di hipotesiskan sebagai berikut:

- H2: Kemampuan Inovasi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif

### **2.9.3. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Usaha**

Salojarvi, et al, (2015) menyatakan terdapat pengaruh positif yang dimiliki oleh perusahaan pelanggan pada kinerja perusahaan. Pernyataan terhadap penelitian tersebut didukung juga dengan penelitian Tsai (2013), penelitian tersebut menyatakan jika terdapat relasi kearah positif pada orientasi pelanggan dengan kinerja perusahaan, yang didukung juga dengan penelitian Zhaofang (2016) bahwa ketika derajat orientasi pelanggan meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja usaha organisasi. Dari pernyataan-pernyataan tersebut, maka muncul hipotesis sebagai berikut:

- H3: Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha

#### **2.9.4. Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Usaha**

Hasil penelitian milik Tatoi (2017) memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif yang dimiliki Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan. Pada penelitian milik Anh (2017) menghasilkan adanya pengaruh positif pada kemampuan inovasi dengan kinerja bisnis. Inovasi usaha akan membuat kebergantungan pada pola kelanjutan perusahaan serta cara membuat dan menyampaikakan penawaran disebut dengan inovasi. Dan diperkuat dengan hasil penelitian milik Alamsjah (2019), terdapat dampak yang langsung signifikan antara Kemampuan inovasi dengan kinerja bisnis. Berdasarkan kerangka penelitian terdahulu, maka dapat muncul hipotesis berikut:

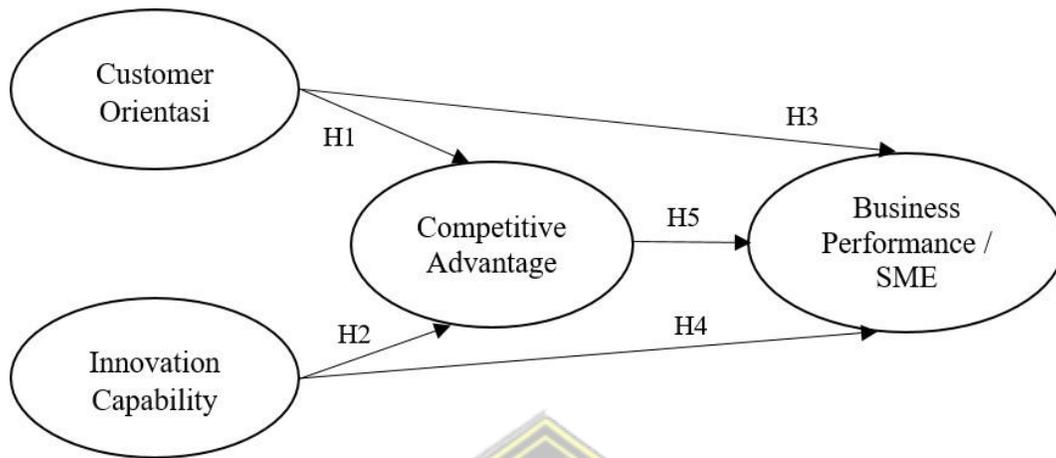
- H4: Kemampuan Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha

#### **2.9.5. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Usaha**

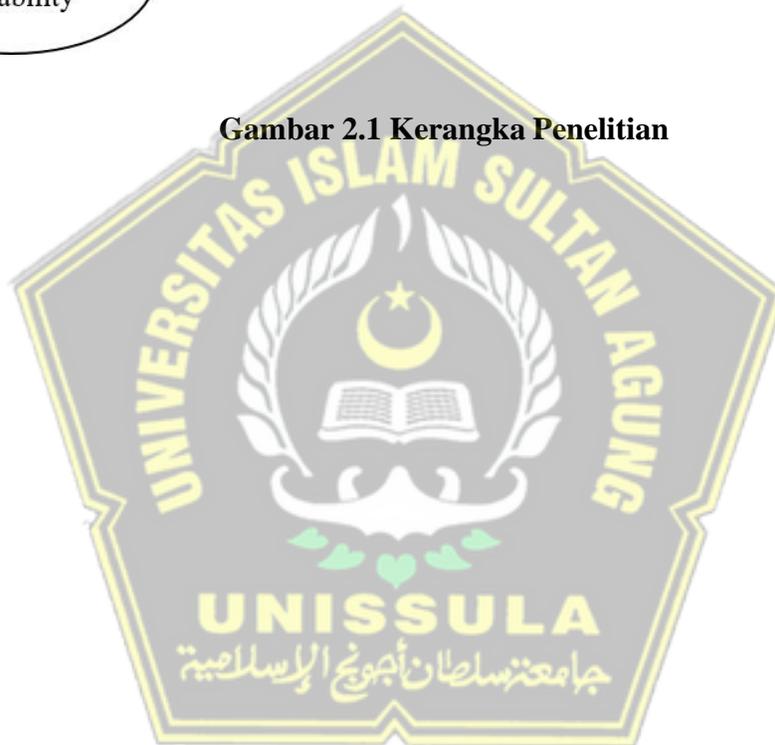
Penelitian milik Russell dan Millar (2014) menyatakan adanya relasi pada keunggulan kompetitif dan kinerja usaha menyatakan signifikan negative. Namun penelitian milik menyatakan bahwa Djodjobo & Tawas (2014) memberikan hasil penelitiannya terkait dengan relasi pada keunggulan kompetitif dengan kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja. Diperkuat dengan penelitian milik Monsur dan Yoshi (2012) menyatakan terjadinya hubungan positif dan signifikan antara keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Berdasarkan kerangka penelitian sebelumnya, sehingga di hipotesiskan sebagai berikut:

- H5: Keunggulan Kompetitif berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha

Gambar dibawah merupakan kerangka yang akan digunakan pada penelitian ini.



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



## BAB 3 METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk studi kasus yang menggunakan jenis penelitian yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Studi kasus pada penelitian ini menggunakan semua pemilik atau pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) kuliner yang berada di Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menemukan konsep baru.

Penelitian kuantitatif dilakukan dengan survey ke UMKM yang dituju dan mengumpulkan data melalui kuesioner secara online untuk mendapatkan hasil yang dibutuhkan.

### 3.2. Populasi dan Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Objek maupun subjek yang mempunyai kriteria tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dilakukan pengamatan selanjutnya menarik kesimpulan disebut dengan populasi (Sugiyono, 2022). Populasi yakni kumpulan semua faktor dalam bentuk kejadian, orang maupun hal tertentu mempunyai kriteria yang sama dijadikan sebagai pusat perhatian dalam penelitian (Ferdinand, 2014). Pada penelitian ini menggunakan populasi dari pemilik/pelaku UMKM Kuliner di Kota Tangerang Selatan.

#### 3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian banyak, maupun ciri anggota populasi, atau sebagian kecil populasi yang didapatkan dengan aturan khusus untuk mewakili sebuah populasi. Sampel adalah sebagian dari sejumlah kriteria yang ada pada suatu populasi (Sugiyono, 2022).

Menurut Ferdinand (2014), besarnya jumlah sampel untuk digunakan pada teknik SEM berada dalam *range* 100-200. Oleh karena itu dalam menentukan ukuran sampel dapat dikatakan *representative* tergantung dengan ukuran indikator yang akan dikenakan dalam penelitian. Untuk stadarnya berada dalam *range* 5 - 10 dikalidengan ukuran indikator yangdigunakan, yakni;

Jumlah sampel minimum =  $5 \times 13$

= 65 sampel

Jumlah sampel maximum =  $10 \times 13$

= 130 sampel

Penelitian ini lebih menggunakan perhitungan jumlah sampel maximum, sebesar 130 sampel, dengan alasan agar meningkatkan presisi yang diharapkan. Sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*, yakni strategi pengambilan sampel berdasar peninjauan peneliti mengenai sampel yang dianggap sesuai yang selanjutnya dapat dianalisis. Menggunakan sampel yang diambil dari sampel UMKM di Kota Tangerang Selatan.

### **3.3. Sumber dan Jenis Data**

#### **3.3.1. Sumber Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan disajikan dalam bentuk data sekunder yang didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Menurut Sugiyono, 2022 data yang didapatkan dari peneliti dengan cara tidak langsung dengan menggunakan perantara disebut dengan data sekunder, seperti jurnal penelitian, internet, maupun hal lain. Contoh dari data sekunder bisa jadi laporan historis dan catatan, seperti arsip data dan dokumenter

#### **3.3.2. Jenis Data**

Jenis data kuantitatif dan kualitatif yang akan digunakan, berikut penjelasannya. Data yang didapatkan ke bentuk angka dapat dinyatakan sebagai data kuantitatif. Data kuantitatif yang dalam bentuk angka dapat diolah dengan rumus matematika dan dianalisis menggunakan system statistik.

##### **1. Data Kuantitatif**

Suatu informasi atau data yang didapat dengan hasil angka disebut dengan data kuantitatif. Analisis menggunakan system statistik digunakan untuk mengolah angka penelitian.

## 2. Data Kualitatif

Sebuah data yang diperoleh dari bentuk verbal yang didapatkan dari proses wawancara disebut data kualitatif.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian digunakan metode untuk mengumpulkan data dengan cara melakukan survey dan analisis yang telah ditentukan pada beberapa penelitian maupun referensi lain untuk melengkapi rancangan penelitian. Pelaksanaan survey dibantu dengan cara penggunaan kuesioner secara *offline* (secara langsung) dan *online* menggunakan media *Google Form* yang akan dibagikan kepada pemilik atau pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah yang didapatkan melalui survey langsung ke lokasi UMKM di daerah Kota Tangerang Selatan. Pada kuesioner disajikan lima skala Likert yang disusun pada setiap pernyataan yang terdiri dari SS yaitu sangat setuju sampai ke pilihan STS yaitu sangat tidak setuju.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel merupakan suatu hal yang bentuknya sesuai dengan yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dapat digunakan pada penelitian dengan tujuan mendapatkan informasi untuk menarik kesimpulan. Variabel dan indikator penelitian yang akan digunakan, sebagai berikut:

**Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel Penelitian	Indikator	Variabel Pengukuran
Orientasi Pelanggan (X1)	Responsif terhadap pelanggan	Skala Likert
	Memahami keinginan dan selera pelanggan adalah penting	Skala Likert
	Memahami bahwa menciptakan nilai pelanggan adalah penting	Skala Likert
	Memahami bahwa menciptakan kepuasan pelanggan adalah penting	Skala Likert

Variabel Penelitian	Indikator	Variabel Pengukuran
Kemampuan Inovasi (X2)	Inovasi Produk	Skala Likert
	Inovasi Proses	Skala Likert
	Inovasi Pemasaran	Skala Likert
	Inovasi Layanan	Skala Likert
Keunggulan Bersaing (X3)	Tidak dapat ditiru dengan sempurna	Skala Likert
	Harga jual produk	Skala Likert
Kinerja Usaha (X4)	Meningkatnya Laba	Skala Likert
	Pertumbuhan Pelanggan	Skala Likert
	Rencana Kinerja	Skala Likert

### 3.6. Teknik Analisis Data

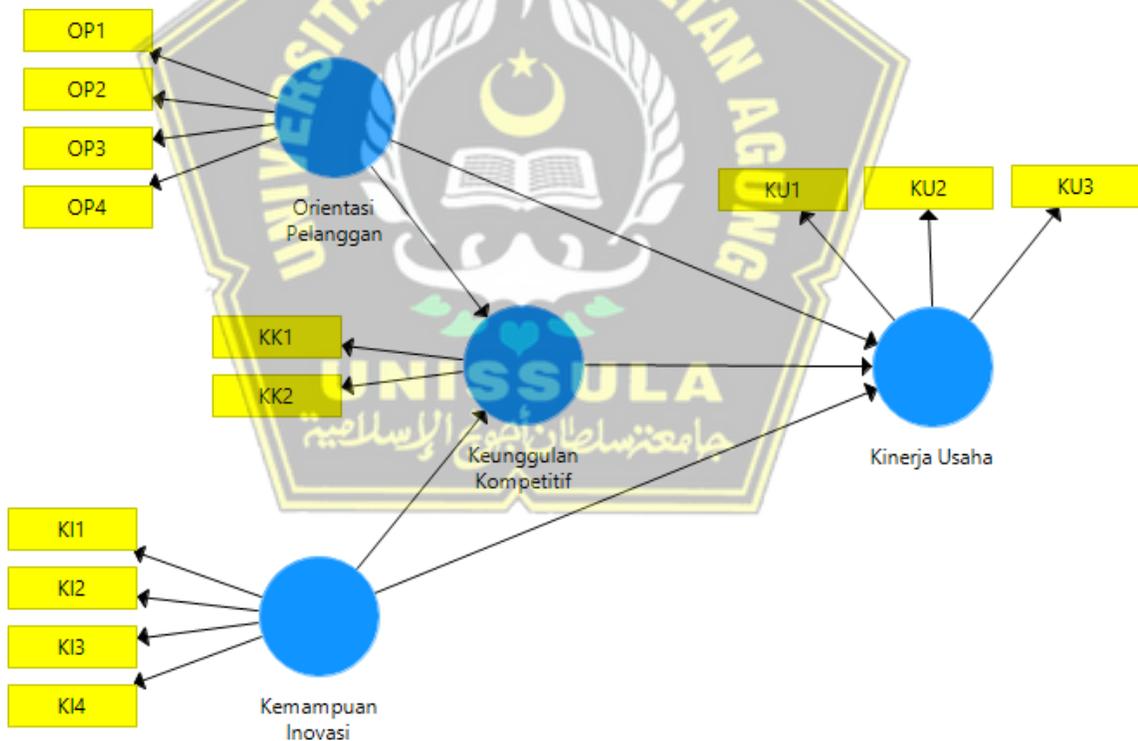
Analisis data menggunakan analisis regresi parsial atau *PartialLeastSquare* (PLS) berfungsi dalam melakukan uji hipotesis yang telah diusulkan. Setiap hipotesis dianalisis menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.2.9. Menurut Ghazali (2014), pengukuran dimulai dari mengukur *outer model*, dilanjutkan dengan struktur model (*inner model*) dan melakukan uji hipotesis. PLS adalah pendekatan alternatif pada yang beralih dari pendekatan model persamaan struktural (SEM) berbasis kovarian menjadi pendekatan berbasis varians. Menurut Gohar, et. Al (2019), PLS merupakan sebuah analisis dari persamaan struktural (SEM) berdasar pada varian yang digunakan untuk menguji pengukuran dan model struktural secara bersamaan. Pernyataan tersebut diperkuat dengan SEM merupakan metode analisis data secara simultan digunakan untuk melakukan analisis pada pengaruh terhadap suatu variabel pada variabel yang lain (Ghozali, 2014). PLS digunakan untuk melakukan konfirmasi teori dan juga menjalin relasi yang sebelumnya tidak terdapat landasan teori maupun uji proposisi.

PLS merupakan teknik uji statistik yang dilakukan dengan membandingkan variabel dependendengan variabel independen berganda. PLS yakni teknik statistika SEM digunakan untuk dapat menyelesaikan regresi berganda saat ada permasalahan spesifik data, antara lain terdapat data hilang, jumlah sampel penelitian tidak sesuai atau kecil serta multikolinieritas.

Menurut Ghazali (2014) pengukuran parameter pada metode PLS mencakup 3 hal, antara lain *weight estimate* digunakan dalam membentuk nilai pada variabel laten, *path estimate* untuk menyatukan variabel laten dengan *loading estimate* antara variabel laten dengan setiap indikator; *means* dan lokasi parameter seperti nilai konstanta regresi, intersep untuk indikator

dan variabel latennya. Dalam menguji PLS langkah yang dilakukan sebagai berikut: (Yamin, 2011)

1. Langkah pertama: Mendesain metode stuktural. Dalam langkah ini dilakukan formulai model hubungan antar konstrak.
2. Langkah kedua: Mendesain metode pengukuran. Langkah ini didefinisikan serta menspesidikasikan relasi antar konstrak laten terhadap indikatornyaa untuk mengetahui menghasilkan difat reflektif atau formulatif.
3. Langkah ketiga: Melakukan konstruksi diagram jaalur. Fungsi dari melaksanakan langkah ini untuk dapat menggambarkan relasi antar indikator dengan konstruknya, dan juga konstrak yang dapat memberikan kemudaha untuk mengetahui hasil model yang menyeluruh. (Amin & Sofyan, 2011).



**Gambar 3. 1 Diagram Jalur**

4. Langkah keempat: Melakukan estimasi model. Tahap ini terdapat tiga kerangka pemilihan *weighting* pada proses estimasi terhadap model, yakni *factor weighting scheme*, *centroid weighting scheme* dan *path weighting scheme*.
5. Langkah kelima: Melakukan evaluasi model. Pada langkah ini dilakukan evaluasi metode perhitungan dan evaluasi metode structural
6. Langkah keenam: Melakukan pengujian hipotesis dan interpretasi.

### 3.6.1. Evaluasi Measurement Model

Menurut Ghozali (2014), terdapat tiga jenis pengolahan yang dilakukan untuk uji pengujian evaluasi *measurement model*, sebagai berikut:

#### 1. Uji Individual Item Reliability

Dilakukan uji *individual item reliability* ini untuk mengetahui indikator yang tepat dalam melakukan pengukuran setiap variabel, pengukuran melihat reliabilitas masing-masing indikator. Skor *factor loading* yang tinggi dapat diartikan jika indikator menguraikan variabel yang sedang diukur. Menurut Yasmin & Kurniawan (2011) jika indikator memiliki skor *factor loading* antara range 0.5 – 0.6 menunjukkan nilai dapat diterima, jika nilai dibawah angka tersebut, maka nilai dapat dikeluarkan dari model saat pengujian dilakukan.

#### 2. Uji Internal Consistency

Jenis pengujian digunakan melihat reliabilitas dari sekelompok indikator ketika melakukan pengukuran pada variabel ukur. Nilai yang digunakan yaitu skor pada *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, didapatkan dari pengolahan hasil perkiraan *software Smart PLS*, yaitu hasil skor  $> 0.60$ .

#### 3. Uji Discriminant Validity

Digunakan uji *Discriminant Validity* untuk dapat mengetahui perbandingan nilai antara variabel, dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)* yang didapatkan sebagai hasil estimasi, yaitu nilai  $> 0.50$ . Serta harus memenuhi nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel, dengan syarat nilai harus  $>$  dari nilai korelasi antar variabel lain.

### 3.6.2. Evaluasi *Structural Model*

Pada tahap ini berdasarkan Hair, et al., (2014) skor dari *R-square* digunakan untuk melakukan evaluasi pada model structural. Perubahan dari skor *R-square* untuk melihat apakah terdapat pengaruh variabel laten independen dengan dependen yang didasarkan dari model penelitian. Umumnya hasil yang didapatkan untuk nilai *R-square* yaitu 0.75, 0.50 dan 0.25 diartikan sebagai baik, sedang dan lemah.

Melakukan pengukuran estimasi koefisien jalur, nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan. Nilai yang signifikan didapatkan dari *bootstrapping*. Nilai  $f^2$  untuk *effect size* sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35, nilai tersebut dapat diinterpretasikan untuk mengetahui apakah predictor variable laten memiliki pengaruh lemah, medium atau besar pada tingkat structural.

Pemodelan PLS-SEM atau disebut dengan persamaan struktural kuadrat terkecil merupakan metode analisis multivariat utama. Analisis multivariat mengacu pada analisis statistik untuk keperluan penelitian yang didalamnya terdapat dua variabel atau lebih, antara lain korelasi, regresi berganda, analisis regresi moderat (MRA), analisis jalur, dan pemodelan persamaan struktural.

SEM digunakan untuk melihat pengukuran reliabel variabel dengan menggunakan pengujian reliabilitas menggunakan nilai  $\alpha$  *Cronbach's* yang merupakan skor reliabilitas komposit. Pengujian validasi variabel menggunakan nilai AVE. Sebuah variabel maupun indikator yang dianggap memiliki nilai valid, ketika nilai AVE lebih dari 0.07. Pengujian pada model penelitian digunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan seluruh tingkat signifikansi statistik dipatenkan pada nilai  $p < 0,05$ .

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. HASIL PENELITIAN

Penyusunan penelitian menggunakan indikator dan variabel pengukuran selanjutnya disusun menjadi butir pertanyaan yang disesuaikan dengan masing-masing variabel, yaitu Variabel Orientasi Pelanggan, Variabel Kemampuan Inovasi, Variabel Kinerja Bisnis, dan Variabel Keunggulan Kompetitif. Data yang sudah terkumpul dari penyebaran kuesioner secara *online* dan *offline* menggunakan pemilihan *Skala Likert*. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan melakukan seleksi terhadap responden yang akan melakukan pengisian kuesioner yang sesuai dengan target populasi yang dibutuhkan. Proses seleksi responden dilakukan dengan memberikan poin-poin pertanyaan terhadap calon responden. Data yang terkumpul sebanyak 135 responden, yang kemudian digunakan hanya 130 sampel responden. Data tersebut selanjutnya akan diolah, perhitungan dan analisis data dilakukan menggunakan metode PLS.

#### 4.1.1. Hasil Analisis Responden

Karakteristik responden menjadi hasil dari situasi responden saat berada di lokasi penelitian. Menggunakan karakteristik responden untuk identitas responden yakni, jenis kelamin, usia, serta lama UMKM.

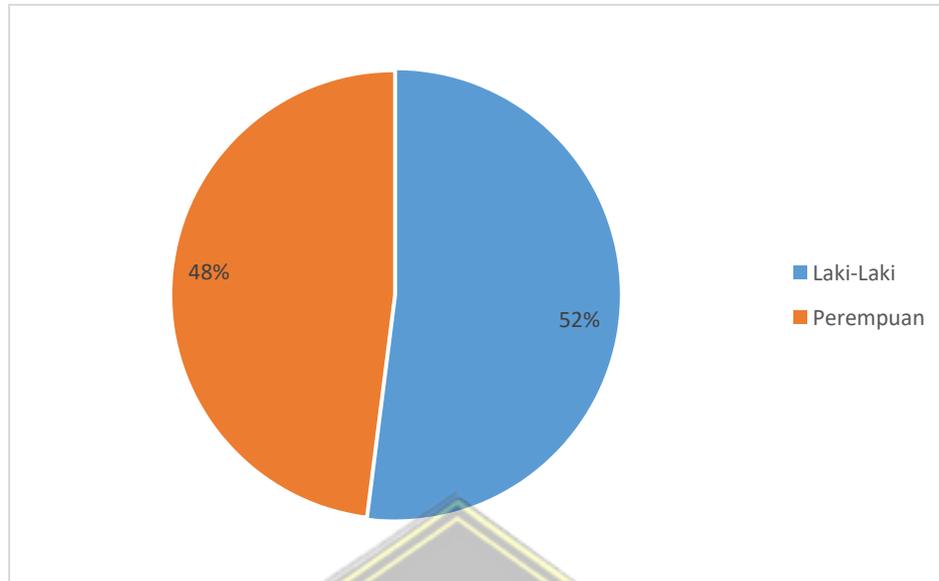
##### 1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik ini diterapkan dalam membedakan berapa banyak jumlah responden laki - laki maupun perempuan. Pengolahan data yang sudah dilakukan sebelumnya, berikut merupakan hasil yang didapatkan.

**Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	68
2	Perempuan	62
<b>Total</b>		130

Berdasar hasil tabel 4.1 dapat diidentifikasi dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada 130 responden, memberikan hasil responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada perempuan. Dari hasil tersebut selanjutnya dirangkum pada grafik berikut.



**Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari grafik 4.1 menunjukkan hasil dari 130 total responden yang mengisi kuesioner didapatkan skor 52% dengan jenis kelamin laki-laki, serta skor 48% dengan jenis kelamin perempuan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini lebih banyak laki-laki yang bekerja sebagai pedagang atau pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan.

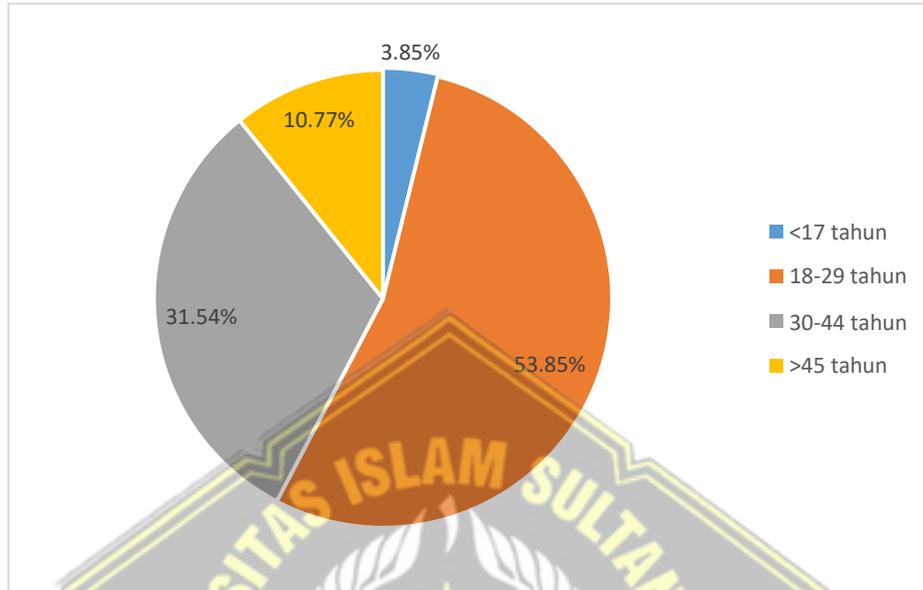
## 2. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik usia digunakan untuk mengidentifikasi berapa banyaknya jumlah responden yang berada pada rentang yang telah disediakan. Rentang usia dibagi menjadi empat bagian, yaitu usia <17 tahun, usia 18-29 tahun, 30-44 tahun, dan >45 tahun. Berdasarkan hasil olah data sebelumnya, berikut merupakan hasil karakteristik berdasarkan usia yang didapatkan.

**Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Usia**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	<17 tahun	5
2	18-29 tahun	70
3	30-44 tahun	41
4	>45 tahun	14
<b>Total</b>		130

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui hasil kuesioner yang telah disebar kepada 130 responden, memberikan hasil bahwa responden yang berusia 18-29 tahun mendapat hasil lebih tinggi daripada usia yang lain. Dari hasil tersebut dapat dilihat pada grafik Berikut.



**Gambar 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Dari grafik diatas menunjukkan bahwa dari 130 responden yang mengisi kuesioner didapatkan paling banyak berusia diantara 18-29 tahun sebanyak 53.85%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini responden yang berusia 18-29 tahun lebih banyak dibandingkan dengan usia yang lain.

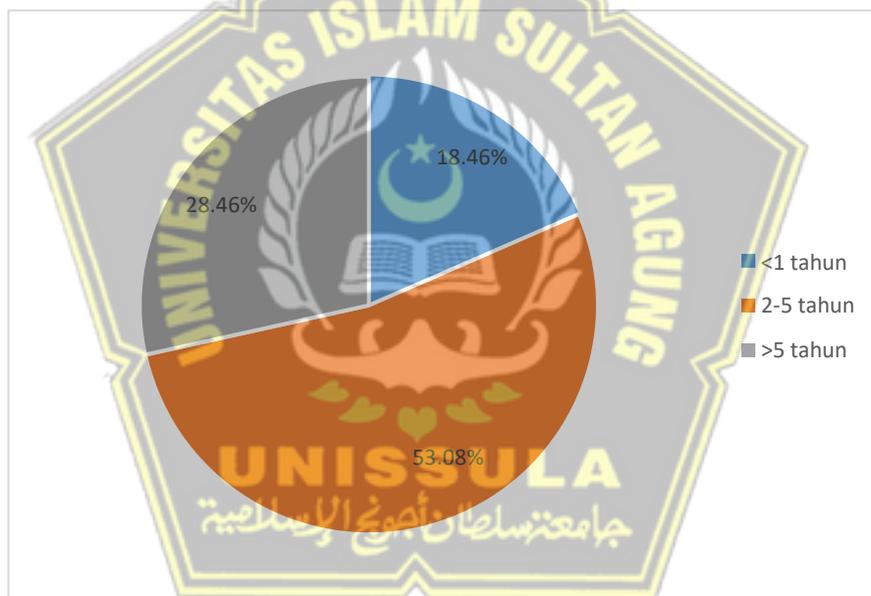
### 3. Karakteristik Berdasarkan Lama UMKM

Karakteristik berdasarkan lama UMKM berdiri digunakan untuk mengetahui seberapa lama UMKM tersebut sudah mendirikan usaha yang digelutinya saat ini. Pada pertanyaan lama berdirinya UMKM dibagi menjadi tiga bagian yaitu <1 tahun, 2-5 tahun dan >5 tahun. Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, berikut merupakan hasil karakteristik berdasarkan lama UMKM yang didapatkan.

**Tabel 4. 3 Karakteristik Berdasarkan Lama UMKM**

No	Lama UMKM	Jumlah
1	<1 tahun	24
2	2-5 tahun	69
3	>5 tahun	37
<b>Total</b>		130

Dari hasil tabel 4.3 dapat dilihat bahwa hasil kuesioner yang telah disebar kepada 130 responden, memberikan hasil bahwa responden dengan lamanya UMKM berdiri mendapatkan hasil paling banyak yaitu selama 2-5 tahun. Dari hasil tersebut dapat dilihat pada grafik Berikut.



**Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama UMKM**

Dari grafik diatas menunjukkan bahwa dari 130 responden yang mengisi kuesioner didapatkan lamanya UMKM berdiri paling banyak di 2-5 tahun sebesar 53.8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini rata-rata lamanya pemilik UMKM mendirikan usahanya lebih dari satu Tahun.

## 4.2. Deskripsi Variabel

Bagian ini menjelaskan terkait analisis variabel, yaitu penjelasan terkait kondisi dari setiap variabel penelitian dengan melihat hasil dari pernyataan responden. Variabel yang digunakan yaitu orientasi pelanggan, kemampuan inovasi, keunggulan kompetitif dan kinerja usaha. Dari hasil kuesioner terhadap pernyataan responden digunakan untuk melakukan analisis deskripsi, dengan menggunakan rentang nilai sekala sebagai berikut.

$$RS = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Perhitungan sebagai berikut:

$$RS = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

Berikut merupakan interval perhitungan rata-rata hasil kuesioner pada setiap variabel penelitian:

- Rendah : 1.00 – 2.33
- Sedang : 2.34 – 3.67
- Tinggi : 3.68 – 5.00

### 4.2.1. Variabel Orientasi Pelanggan

Berdasar dari penyebaran kuesioner sebelumnya yang sudah dilakukan, variabel orientasi pelanggan memiliki empat indikator untuk penelitian ini. Berikut adalah hasil rekapitulasi serta tabulasi yang telah diolah.

**Tabel 4. 4 Rekapitulasi Variabel Orientasi Pelanggan**

No	Pernyataan	Jumlah	STDEV	Rata-Rata	Hasil
1	Saya selalu memberikan respon layanan dengan cepat terhadap permintaan pelanggan	502	28.036	3.86	Tinggi
2	Saya berusaha memenuhi keinginan dan selera pelanggan	520	23.791	4.00	Tinggi
3	Saya selalu menyediakan tempat yang nyaman bagi pelanggan	545	27.839	4.19	Tinggi
4	Salah satu tujuan bisnis saya untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan	519	30.241	3.99	Tinggi
<b>Nilai Rata-rata</b>				4.01	Tinggi

Dari tabel 4.4 diketahui terkait hasil tanggapan responden terhadap orientasi pelanggan banyak yang menyatakan Setuju. Serta dapat diketahui untuk nilai rata-rata pada item kuesioner memberikan nilai hasil diatas angka 3 dan mendekati angka 4. Penggunaan beberapa indikator untuk mengukur Orientasi Pelanggan, yaitu responsif terhadap pelanggan, memahami keinginan dan selera pelanggan adalah penting, memahami bahwa menciptakan nilai pelanggan adalah penting, dan memahami bahwa menciptakan kepuasan pelanggan adalah penting (Ifani W. N, 2023; Azizah, U & Maftukhah, I., 2017).

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel orientasi pelanggan mendapatkan hasil yang termasuk dalam kategori tinggi, mendapatkan nilai rata-rata sebesar 4.01. Hal tersebut membuktikan bahwa pemilik UMKM di Kota Tangerang telah melakukan memberikan respon layanan dengan cepat terhadap pelanggan, perusahaan telah berusaha memenuhi selera pelanggan, perusahaan selalu menyediakan tempat yang nyaman bagi pelanggan, serta telah berusaha untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Hasil nilai tertinggi dari tanggapan responden terdapat pada indikator “memahami bahwa menciptakan nilai pelanggan adalah penting” dengan pertanyaan “Saya selalu menyediakan tempat yang nyaman bagi pelanggan” mendapatkan nilai rata-rata 4.19. Sedangkan tanggapan responden yang mendapat nilai rata-rata paling rendah terdapat pada indikator

“responsive terhadap pelanggan” dengan pertanyaan “Saya selalu memberikan respon layanan dengan cepat terhadap permintaan pelanggan” mendapatkan nilai sebesar 3.86. Meskipun pada variabel orientasi pelanggan mendapatkan nilai rata-rata dengan kategori tinggi, namun pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan harus memberikan pelayanan yang maksimal terkait dengan kecepatan dan kecekatan mereka terhadap permintaan pelanggan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan mempunyai tingkat orientasi pelanggan yang tinggi.

#### 4.2.2. Variabel Kemampuan Inovasi

Berdasar dari penyebaran kuesioner sebelumnya yang sudah dilakukan, variabel orientasi pelanggan memiliki empat indikator untuk penelitian ini. Berikut adalah hasil rekapitulasi serta tabulasi yang telah diolah.

**Tabel 4. 5 Rekapitulasi Variabel Kemampuan Inovasi**

No	Pernyataan	Jumlah	STDEV	Rata-Rata	Hasil
1	Saya mampu menyediakan produk/kuliner yang berkualitas untuk pelanggan	514	24.607	3.95	Tinggi
2	Saya mampu melakukan modifikasi proses produksi/mengolah dengan cara yang tepat	521	26.334	4.01	Tinggi
3	Saya selalu berupaya menciptakan produk/kuliner baru	521	26.954	4.01	Tinggi
4	Saya mampu menciptakan inovasi produk/kuliner yang tepat	536	28.914	4.12	Tinggi
Nilai Rata-rata				4.02	Tinggi

Dari tabel 4.5 diketahui bahwa tanggapan responden akan kemampuan inovasi dari pemilik UMKM sebagian banyak memberikan tanggapan setuju. Serta diketahui nilai rata-rata kuesioner memberikan nilai hasil diatas angka 3 dan mendekati angka 4. Variabel kemampuan inovasi memiliki empat indikator yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi layanan (Hartanti, A., 2023; Maya, 2022; Syukron & Ngatno, 2016).

Maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kemampuan inovasi mendapatkan hasil yang masuk pada kriteria tinggi, mendapat skor rata - rata 4.02. Hal tersebut membuktikan bahwa pemilik UMKM di Kota Tangerang memahami bahwa mereka mampu menyediakan produk yang memiliki Kualitas baik untuk pelanggan, memahami bahwa mereka dapat memodifikasi proses dan mengolah produk dengan tepat sehingga hasil diberikan merupakan yang terbaik, memahami bahwa mereka selalu berusaha menciptakan produk baru dan memahami untuk selalu menciptakan inovasi terhadap produk yang dijualnya. Hasil nilai tertinggi dari tanggapan responden terdapat pada indikator “inovasi layanan” dengan pertanyaan “Saya mampu menciptakan inovasi produk/kuliner yang tepat” dengan skor rata - rata 4.12. Meskipun jawaban responden yang mendapat skor rata - rata paling rendah terdapat pada indikator “inovasi produk” dengan pertanyaan “Saya mampu menyediakan produk/kuliner yang berkualitas untuk pelanggan” mendapatkan nilai sebesar 3.95. Meskipun pada variabel kemampuan inovasi mendapatkan nilai rata-rata dengan kategori tinggi, namun pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan harus meningkatkan produk yang berkualitas terhadap pelanggan dengan cara menggunakan bahan baku yang terbaik dan selalu mengembangkan inovasi baru untuk lebih diminati pelanggan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan mempunyai tingkat kemampuan inovasi yang tinggi.

#### **4.2.3. Variabel Keunggulan Kompetitif**

Berdasar dari penyebaran kuesioner sebelumnya yang sudah dilakukan, variabel orientasi pelanggan memiliki empat indikator untuk penelitian ini. Berikut adalah hasil rekapitulasi serta tabulasi yang telah diolah.

**Tabel 4. 6 Rekapitulasi Variabel Keunggulan Kompetitif**

No	Pernyataan	Jumlah	STDEV	Rata-Rata	Hasil
1	Saya mampu menyediakan produk/kuliner yang berkualitas untuk pelanggan	541	27.468	4.16	Tinggi
2	Saya mampu melakukan modifikasi proses produksi/mengolah dengan cara yang tepat	514	29.223	3.95	Tinggi
Nilai Rata-rata				4.06	Tinggi

Dari tabel 4.6 diketahui tanggapan responden terhadap keunggulan kompetitif pemilik UMKM sebagian banyak menyatakan setuju. Diketahui juga skor rata - rata kuesioner memberikan nilai hasil diatas angka 3 dan mendekati angka 4. Terdapat dua indikator dari keunggulan kompetitif yang akan digunakan yaitu tidak dapat ditiru dengan sempurna dan harga jual produk (Yusnita, M., & Wahyudin, N., 2019; Lenggogeni, L., & Ferdinand, A., 2016).

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel keunggulan kompetitif mendapatkan hasil yang masuk pada kriteria tinggi, mendapat skor rata - rata 4.06. Hal tersebut membuktikan bahwa pemilik UMKM di Kota Tangerang memahami bahwa mereka membuat produk yang memiliki keunikan dibanding kompetitor yang memberikan nilai lebih bagi usahanya dan mampu memberikan penawaran dengan harga jual yang berani bersaing dengan kompetitor. Hasil nilai tertinggi dari tanggapan responden terdapat pada indikator “tidak dapat ditiru dengan sempurna” dengan pertanyaan “Produk/ kuliner yang saya buat memiliki keunikan” dengan skor rata - rata 4.16. Sedangkan tanggapan responden yang mendapat skor rata - rata terendah ada di indikator “harga jual produk” dengan pertanyaan “Harga jual produk/ kuliner yang ditawarkan bersaing dengan produk pesaing” mendapatkan nilai sebesar 3.95. Meskipun pada variabel keunggulan kompetitif mendapatkan nilai rata-rata dengan kategori tinggi, namun pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan perlu melakukan pertimbangan harga dengan melihat harga terbaru pasar dengan Kualitas yang juga dimaksimalkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan mempunyai tingkat keunggulan kompetitif yang tinggi.

#### 4.2.4. Variabel Kinerja Usaha

Berdasar dari penyebaran kuesioner sebelumnya yang sudah dilakukan, variabel orientasi pelanggan memiliki empat indikator untuk penelitian ini. Berikut adalah hasil rekapitulasi serta tabulasi yang telah diolah.

**Tabel 4. 7 Rekapitulasi Variabel Kinerja Usaha**

No	Pernyataan	Jumlah	STDEV	Rata-Rata	Hasil
1	Volume penjualan saya mengalami peningkatan dari tahun ke tahun	507	31.773	3.90	Tinggi
2	Usaha saya mengalami pertumbuhan laba setiap tahunnya	130	27.632	4.13	Tinggi
3	Jumlah pelanggan saya meningkat setiap tahunnya	130	27.758	4.06	Tinggi
Nilai Rata-rata				4.03	Tinggi

Dari tabel 4.7 diketahui bahwa tanggapan responden pada kinerja usaha sebagian banyak menghasilkan setuju. Diketahui juga rata-rata kuesioner memberikan nilai hasil diatas angka 3 dan mendekati angka 4. Terdapat tiga indikator yang digunakan antara lain meningkatnya laba, pertumbuhan pelanggan dan rencana kinerja (Handayani, A., & Sarwono A. E., 2023; Ariani, L., dkk., 2023).

Maka disimpulkan jawaban responden pada variabel kinerja usaha mendapatkan hasil yang masuk pada kriteria tinggi, mendapat skor rata - rata 4.03. Hal tersebut membuktikan bahwa pemilik UMKM di Kota Tangerang mampu untuk selalu meningkatkan volume penjualan disetiap tahunnya, menyadari bahwa keuntungan/laba yang selalu meningkat disetiap tahunnya dan mengetahui bahwa jumlah pelanggan yang selalu meningkat juga disetiap tahunnya. Hasil nilai tertinggi dari tanggapan responden terdapat pada indikator “pertumbuhan pelanggan” dengan pertanyaan “Usaha saya mengalami pertumbuhan laba setiap tahunnya” dengan skor rata - rata 4.13. Meskipun hasil jawaban responden yang

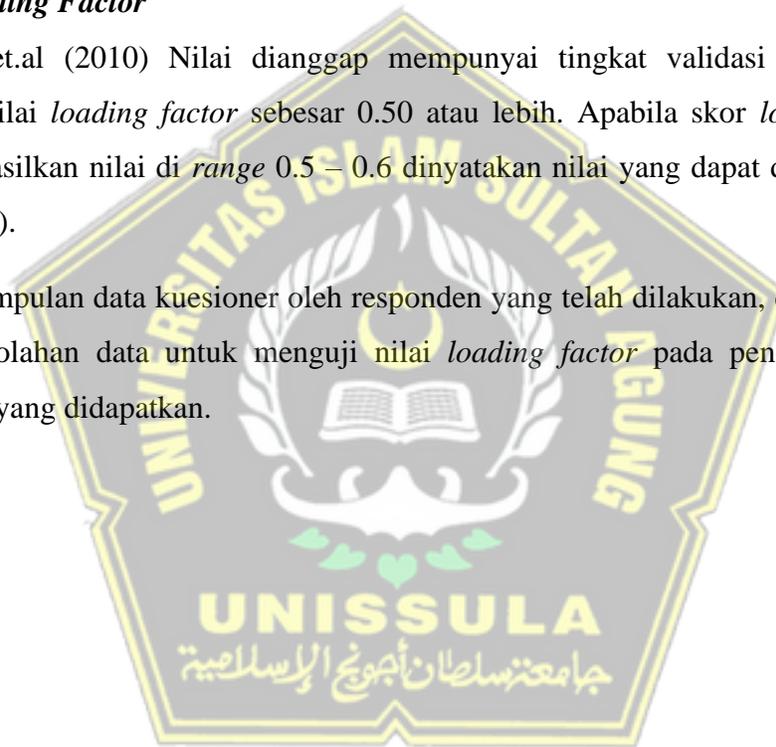
mendapat skor rata - rata terendah ada di indikator “meningkatnya laba” pada pertanyaan “Volume penjualan saya mengalami peningkatan dari tahun ke tahun” mendapatkan nilai sebesar 3.90. Meskipun pada variabel kemampuan inovasi mendapatkan nilai rata-rata dengan kategori tinggi, namun pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan perlu mempelajari keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan mencari tahu informasi pasar untuk dapat meningkatkan volume laba pendapatan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan mempunyai tingkat kinerja usaha yang tinggi.

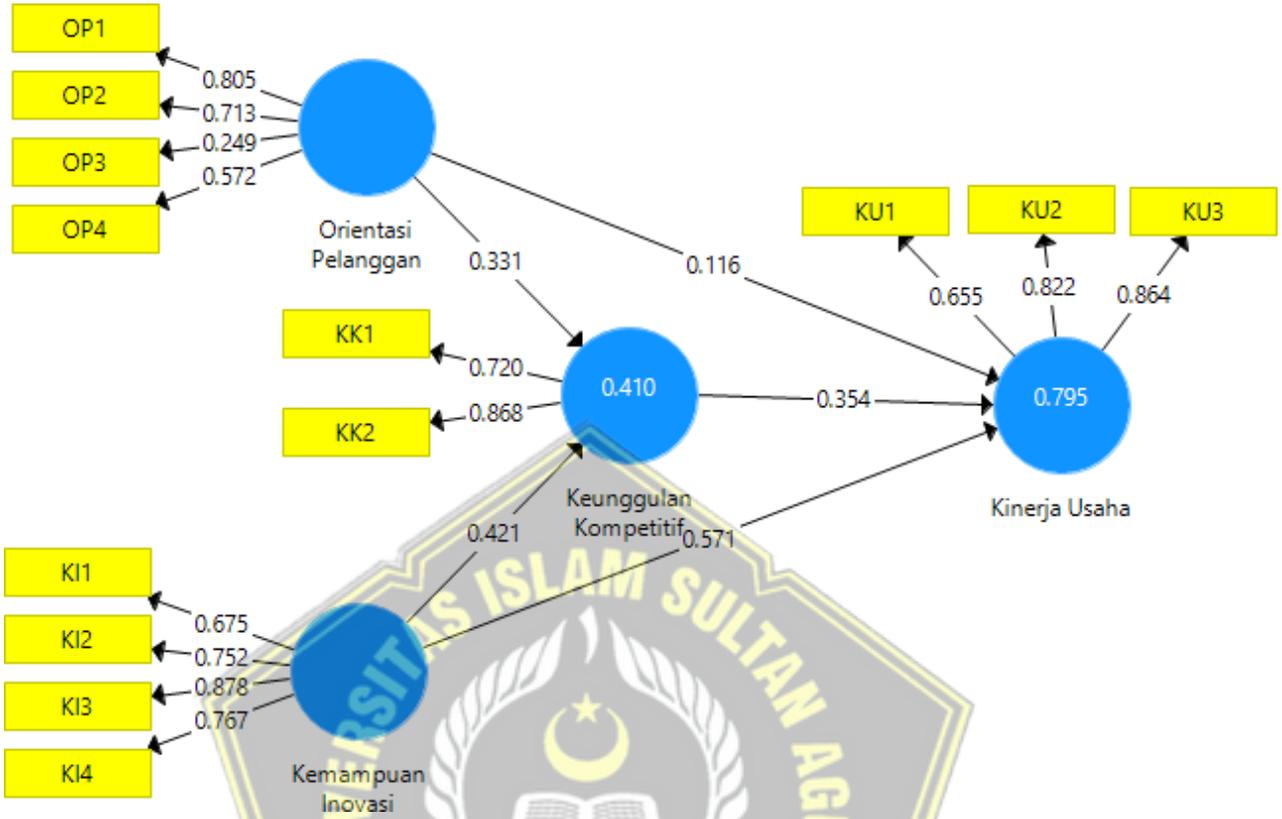
### **4.3. Pengujian *Measurement Model***

#### **4.3.1. *Outer Loading Factor***

Menurut Hair, et.al (2010) Nilai dianggap mempunyai tingkat validasi yang kuat ketika menghasilkan nilai *loading factor* sebesar 0.50 atau lebih. Apabila skor *loading factor* pada indikator menghasilkan nilai di *range* 0.5 – 0.6 dinyatakan nilai yang dapat diterima (Yamin & Kurniawan, 2010).

Dari hasil pengumpulan data kuesioner oleh responden yang telah dilakukan, dilanjutkan dengan melakukan pengolahan data untuk menguji nilai *loading factor* pada penelitian ini, berikut merupakan hasil yang didapatkan.





**Gambar 4. 4 Path Diagram Awal**

Sumber: Hasil pengolahan data, diolah menggunakan Smart PLS 3.2.9, 2024

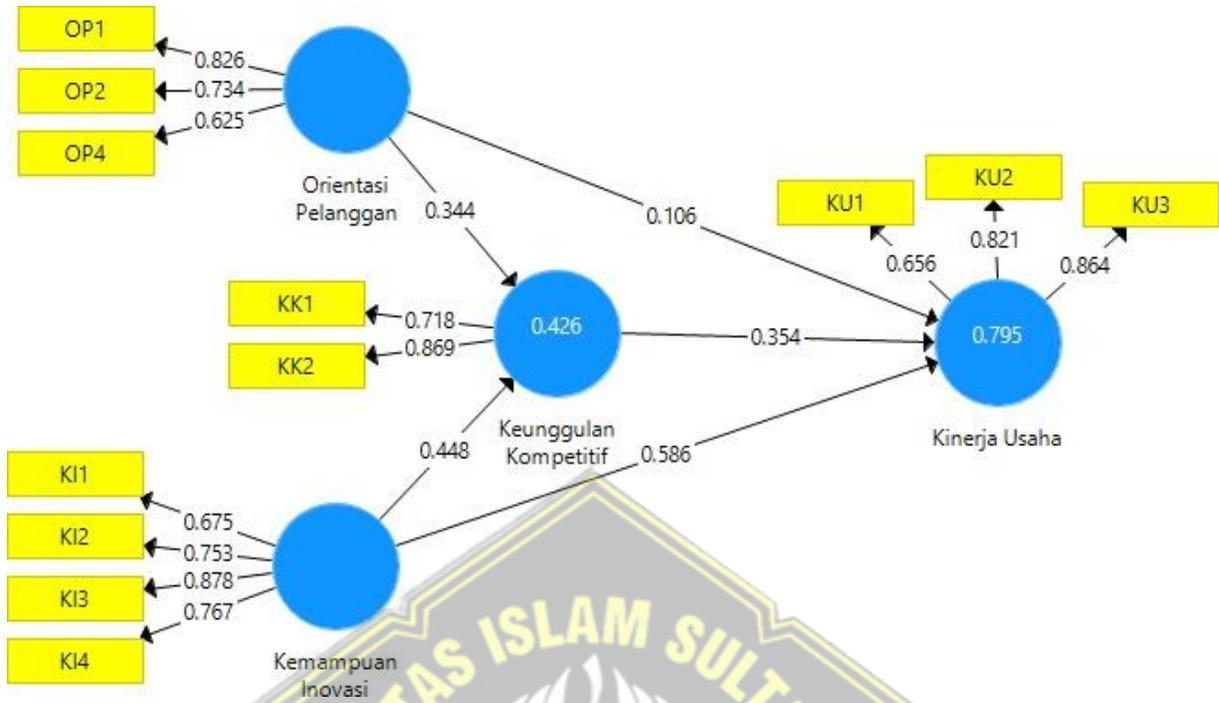
Berdasarkan hasil pada gambar 4.4 merupakan hasil pengolahan PLS untuk mengetahui nilai *output loading factor*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat apakah terdapat nilai yang tereliminasi atau tidak. Nilai dianggap tereliminasi atau dihilangkan jika mendapat nilai *loading factor* dibawah 0.5. Untuk memudahkan dalam membaca data makan hasil tersebut diringkas sebagai berikut.

**Tabel 4. 8 Outer Loading Awal**

	<b>Orientasi Pelanggan</b>	<b>Kemampuan Inovasi</b>	<b>Keunggulan Kompetitif</b>	<b>Kinerja Usaha</b>
OP1	0805			
OP2	0.713			
OP3	0.249			
OP4	0.572			
KI1		0.675		
KI2		0.752		
KI3		0.878		
KI4		0.767		
KK1			0.720	
KK2			0.886	
KU1				0.655
KU2				0.822
KU3				0.864

Hasil yang didapatkan dari pengolahan data diatas terdapat indikator yang tereliminasi pada model tersebut yaitu kode OP3 yang mendapatkan nilai *loading factor* sebesar 0.249 atau dibawah 0.50, sehingga indikator tersebut dikeluarkan.

Setelah melakukan evaluasi pada hasil nilai *loading factor* dan nilai AVE kemudian model dilakukan pengolahan kembali hingga memperoleh skor *outer loading* terbaru. Berikut merupakan hasil *path diagram* baru yang telah dilakukan perhitungan ulang.



**Gambar 4.5 Path Diagram Final**

Sumber: Hasil pengolahan data, diolah menggunakan Smart PLS 3.2.9, 2024

Pada awal pengoperasian terdapat 13 indikator yang diujikan setelah melalui proses pengujian tersisa 12 indikator yang memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian lebih lanjut. Terdapat satu indikator yang dilakukan eliminasi, yaitu.

- OP3 Saya selalu menyediakan tempat yang nyaman bagi pelanggan

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

Pada penelitian ini pengukuran instrumen reliabilitas menggunakan dua kategori, yakni nilai *Composite Reliability* dan nilai *Cronbach's Alpha*. Menurut Haryono (2017) lebih disarankan untuk menggunakan nilai *Composite Reliability* dibandingkan dengan nilai *Cronbach's alpha*, karena nilai *Cronbach's alpha* cenderung membuat variabel kurang reliabel dibanding menggunakan nilai *Composite Reliability*. Suatu kerangka dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* > 0.70. Variabel reliabel ketika nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2014).

**Tabel 4. 9 Construct Reliability dan Validity**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kemampuan Inovasi	0.770	0.854
Keunggulan Kompetitif	0.799	0.804
Kinerja Usaha	0.759	0.781
Orientasi Pelanggan	0.735	0.774

Berlandaskan tabel 4.9 didapatkan hasil untuk skor *Cronbach's Alpha* yang didapatkan tidak ada yang dibawah 0.7, artinya semua nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel penelitian dinyatakan reliable. Sedangkan untuk nilai *Composite Reliability* semua nilai yang dihasilkan > 0.7, maka indikator diaplikasikan pada variabel penelitiian dapat dinyatakan *reliable*.

Selanjutnya untuk mengetahui hasil uji nilai validitas digunakan nilai *Average Variance Extraced* (AVE), batas skor lebih dari 0.5. Berdasarkan tabel 4.9 semua nilai AVE yang dihasilkan lebih dari 0.5, maka dinyatakan semua indikator serta variabel penelitian ini valid untuk diimplementasikan.

#### **4.3.3. Uji Korelasi Diskriminan**

Uji korelasi diskriminan digunakan untuk mengetahui nilai korelasi antar konstruk satu dengan yang lain. Apabila nilai *square root of average* atau nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar dibanding dengan nilai korelasi antara konstruk yang satu dengan yang lain pada model, maka konstruk mempunyai nilai tingkat validitas yang baik.

**Tabel 4. 10 Discriminant Validity Value**

	Kemampuan Inovasi	Keunggulan Kompetitif	Kinerja Usaha	Orientasi Pelanggan
Kemampuan Inovasi	0.772			
Keunggulan Kompetitif	0.763	0.850		
Kinerja Usaha	0.696	0.811	0.800	
Orientasi Pelanggan	0.348	0.519	0.471	0.732

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui skor AVE masing-masing skor lebih besar dibanding nilai korelasi antar variabel lain. Maka kesimpulannya jika seluruh variabel laten pada penelitian ini mempunyai nilai *construct validity* dan *discriminant validity* yang baik.

#### 4.4. Pengujian Struktural Model

Pada penelitian ini untuk mengetahui hubungan antar konstruk, skor signifikansi dan *R-square* digunakan uji model struktur. Untuk dapat tahu apakah terdapat pengaruh ndari variabel independen tertentu kepada variabel dependen digunakan nilai *R-square*. Berikut merupakan hasil perkiraan nilai *R-square*.

**Tabel 4. 11 Nilai R-square**

	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Keunggulan Kompetitif	0.656	0.650
Kinerja Usaha	0.667	0.659

Berlandaskan tabel 4.11 diketahui skor *R-square* untuk variabel Keunggulan Kompetitif sebanyak 0.656 yang artinya pengaruh variabel orientasi pelanggan dan kemampuan inovasi terhadap variabel keunggulan kompetitif sebesar 66% dan sisanya terdapat pengaruh dari faktor lain. Meskipun variabel Kinerja usaha mempunyai skor *R-square* 0.667, artinya adanya pengaruh variabel orientasi pelanggan dan kemampuan inovasi terhadap keunggulan kompetitif melalui kinerja usaha sebesar 68% dan sisanya 32% terkena pengaruh dari variabel lain diluar penelitian ini.

#### 4.4.1. Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

##### 4.4.1.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pada hipotesisi yang diajukan apakah hipotesisi diterima atau ditolak, sehingga perlu melakukan uji hipotesis fungsi *Boostrapping* dengan bantuan Smart PLS 3.2.9. Menurut Hair, et.al (2014) hipotesis dikatakan diterima ketika nilai signifikansi yang dihasilkan  $< 0.05$  atau *t-value* lebih tinggi dari nilai kritisnya. Nilai t statistik untuk tingkat signifikansi 5% sebesar 1,96.

**Tabel 4. 12 Hasil Path Coefficient**

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
Kemampuan Inovasi -> Keunggulan Kompetitif	0.663	12.597	0.000
Kemampuan Inovasi -> Kinerja Usaha	0.397	4.805	0.000
Keunggulan Kompetitif -> Kinerja Usaha	0.599	5.390	0.000
Orientasi Pelanggan -> Keunggulan Kompetitif	0.289	4.856	0.000
Orientasi Pelanggan -> Kinerja Usaha	0.173	3.673	0.000

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut dapat disimpulkan skor *original sample*, *T statistic*, dan *p value* dapat peneliti gunakan sebagai dasar pengambilan keputusan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hipotesis dikatakan diterima jika nilai *t statistic* > t tabel maupun *p value* < 0.05.

H1 : Orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Berdasar dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa Orientasi Pelanggan terhadap Keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan dengan arah positif, dengan nilai *t statistic* 4.856 > 1.96 dengan *p value* 0.000 < 0.05, dengan nilai *original sampel* sebesar 0.289, artinya hubungan orientasi pelanggan dengan keunggulan kompetitif menuju ke arah positif. Dari pernyataan tersebut maka H1 diterima.

H2 : Kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Berdasar dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa Kemampuan Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif berpengaruh signifikan ke arah positif, dengan nilai *t statistic* sebesar 12.597 > 1.96 atau *p value* sebesar 0.000 < 0.05, dengan nilai *original sampel* sebesar 0.663, artinya terdapat hubungan antara Kemampuan inovasi dengan keunggulan kompetitif menuju ke arah positif. Dari pernyataan tersebut maka H2 diterima.

H3 : Orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Berdasar dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa Orientasi pelanggan terhadap Kinerja usaha berpengaruh signifikan ke arah positif, dengan nilai *t statistic* sebesar 3.673 > 1.96 atau nilai *p value* sebesar 0.000 < 0.05, dengan nilai *original sampel* sebesar 0.173, artinya terdapat hubungan antara orientasi Pelanggan dengan Kinerja Usaha menuju ke arah positif. Dari pernyataan tersebut maka H3 diterima.

H4 : Kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Berdasar dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa Kemampuan inovasi terhadap Kinerja usaha berpengaruh signifikan ke arah positif, dengan nilai *t statistic* sebesar 4.805 > 1.96 atau *p value* sebesar 0.000 < 0.05, dengan

nilai *original sampel* sebesar 0.397, artinya terdapat hubungan antara Kemampuan inovasi dengan keunggulan kompetitif menuju ke arah positif. Dari pernyataan tersebut maka H4 diterima.

H5 : Keunggulan Kompetitif berpengaruh positif terhadap Kinerja usaha. Berdasar dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja usaha berpengaruh signifikan dengan arah positif, dengan nilai *t statistic* sebesar  $5.390 > 1.96$  atau nilai *p value* sebesar  $0.000 < 0.05$ , dengan nilai *original sampel* sebesar 0.599, artinya hubungan antara Keunggulan Kompetitif dengan Kinerja Usaha menuju ke arah positif. Dari pernyataan tersebut maka H5 diterima.

#### 4.4.1.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pada bagian ini dapat dilihat apakah keunggulan kompetitif memediasi orientasi pelanggan dan kemampuan inovasi terhadap kinerja usaha. Berikut merupakan mediasi hubungan variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 4. 13 Hasil *Indirect Effect***

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
Keunggulan Kompetitif -> Kinerja Usaha	0.472	3.981	0.000
Kemampuan Inovasi -> Kinerja Usaha	0.039	2.048	0.000
Orientasi Pelanggan -> Kinerja Usaha	0.222	5.865	0,000

Berlandaskan tabel 4.13 adanya pengaruh yang tidak langsung kemampuan inovasi pada kinerja usaha mempunyai signifikan, hasil tersebut dihasilkan dari nilai *t-statistic*  $2.048 > 1.96$  dan *p value* 0.000. Pengaruh tidak langsung orientasi pelanggan terhadap kinerja usaha memiliki nilai signifikan, hasil tersebut diperoleh dari hasil *t-statistic*  $5.865 > 1.96$  dan *p value* 0.000. Dalam memahami hasil dari keunggulan kompetitif apakah terdapat pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*), dilihat dari pengaruh orientasi pelanggan dan kemampuan inovasi pada kinerja usaha. Setelah dilakukan pengujian hasilnya yaitu adanya pengaruh mediator yang terlibat pada model menyatakan kemampuan inovasi mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja usaha.

## **4.5. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.5.1. Hubungan Orientasi Pelanggan Terhadap Keunggulan Kompetitif**

Dari hasil analisis data yang telah dipaparkan diatas hubungan Orientasi pelanggan terhadap keunggulan kompetitif mendapatkan hasil untuk nilai *t statistic* sebesar  $4.856 > 1.96$  dengan *p value* sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil tersebut diketahui jika Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan kompetitif. Dapat diarikan jika orientasi pelanggan semakin tinggi, maka keunggulan kompetitif yang dimiliki

Pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan telah menerapkan orientasi pelanggan dengan baik, karena mereka sadar betul bahwa usaha yang menerapkan orientasi pelanggan akan dapat bertahan diantara pesaing-pesaing yang ada. Produk yang berorientasi pada kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memiliki perbedaan dan keunikan dengan menerapkan keunggulan kompetitif mempunyai nilai unggul bagi pelanggan. Cara yang dilakukan pemilik UMKM dengan mengusahakan memberikan produk dan layanan yang berbeda dari pesaing, menggunakan bahan baku yang berkualitas dan memberi pelayanan yang sempurna. Usaha yang mereka tawarkan untuk menciptakan ciri khas usahanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian milik Christian, T. J., & Yoestin (2023) menghasilkan jika Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh positif pada keunggulan kompetitif. Pada penelitian membahas mengenai pelaksana UMKM pengolahan pangan *seafood* pada Kabupaten Sidoarjo sudah mengimplementasikan orientasi pelanggan yang tepat yang mendorong pelaku usaha meningkatkan pelayanan dan kualitas untuk memiliki keunggulan kompetitif.

### **4.5.2. Hubungan Kemampuan Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif**

Berdasarkan analisis data yang telah dipaparkan diatas hubungan Kemampuan inovasi terhadap Keunggulan kompetitif mendapatkan hasil untuk nilai *t statistic* sebesar  $12.597 > 1.96$  dengan *p value* sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kemampuan inovasi memiliki pengaruh positif pada Keunggulan kompetitif. Artinya Kemampuan Inovasi UMKM yang meningkat UMKM maka semakin meningkat pula Keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Kemampuan dalam berinovasi memberikan hubungan yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif sering menimbulkan konsep baru dan perilaku yang inovatif sebagai bentuk mempertahankan dan meningkatkan posisi pasar dengan cara membuat produk

baru, konsep yang berbeda, layanan dan proses yang lebih baik dari kompetitor. Tindakan tersebut membantu pemilik usaha untuk dapat dibedakan dengan usaha yang sejenis, meningkatkan efisiensi operasional, profitabilitas yang naik, dapat menghadapi perubahan pasar dengan baik dan menguatkan posisi pada hubungan usaha (Darmawan, D., dkk., 2023).

Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan dalam melakukan inovasi pada suatu usaha mempunyai pengaruh langsung dalam mewujudkan keunggulan kompetitif. Pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan menyadari dengan mereka melakukan inovasi pada usaha baik itu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran maupun inovasi layanan yang dihasilkan dapat meningkatkan nilai lebih di hati pelanggan, yang menjadikan usaha tetap bertahan ketikan kondisi pesaing yang sangat ketat.

Hal ini sejalan pada penelitian milik Kuncoro, W., & Suriani, W. O (2018) yang menyatakan bahwa Kemampuan inovasi memiliki pengaruh positif signifikan pada Keunggulan Kompetitif. Pada penelitian ini artinya semakin baik Kemampuan Inovasi, maka Keunggulan kompetitif berkelanjutan akan semakin baik.

#### **4.5.3. Hubungan Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Usaha**

Berlandaskan analisis data diatas, didapatkan hasil untuk hubungan Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja usaha. Dari hasil penelitian dan pengolahan nilai *t statistic* sebesar  $3.673 > 1.96$  atau *p value* sebesar  $0.000 < 0.05$ . Artinya terdapat hubungan antara Orientasi Pelanggan dengan Kinerja Usaha menuju ke arah positif.

Menurut Kohli dan Jaworski, 1990 (dalam Satwika & Dewi, 2018) orientasi pelanggan menjadi budaya organisasi yang dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja usaha. Usaha yang memprioritaskan orientasi pelanggan sebagai budaya dalam usahanya, akan fokus pada kebutuhan pelanggan, dan permintaan pasar untuk menyusun strategi dalam bidang usahanya, sehingga dapat mencapai keberhasilan usaha.

Pemilik UMKM di Kota Tangerang sadar ketika mereka berhasil memperhatikan perilaku pelanggan dan mendapatkan informasi terkait kebutuhan dan keinginan dari pelanggan maka mereka dapat meningkatkan kinerja usaha untuk bersaing dengan pasar dilingkup mereka.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian milik Umar, F (2020) yang membahas mengenai Orientasi Pelanggan yang berpengaruh positif signifikan pada kinerja perusahaan, ketika Orientasi

pelanggan dilaksanakan pemilik UKM Kenalpot Kabupaten Puribalingga semakin baik, menghasilkan kinerja perusahaan yang semakin meningkat.

#### **4.5.4. Hubungan Kemampuan Inovasi Terhadap Kinerja Usaha**

Dari analisis data yang telah dipaparkan diatas hubungan Kemampuan inovasi terhadap Kinerja Usaha mendapatkan hasil untuk nilai *t statistic* sebesar  $4.805 > 1.96$  dengan *p value* sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa Kemampuan inovasi terhadap Kinerja usaha berpengaruh signifikan ke arah positif, yang artinya terdapat hubungan antara Kemampuan inovasi dengan keunggulan kompetitif menuju ke arah positif.

Menurut Hurley & Hult, 1998 (dalam Satwika & Dewi, 2018) kemampuan inovasi menjadi salah satu dampak dalam menentukan kinerja usaha kedepannya. Ketika proses inovasi, organisasi memiliki peran penting, sehingga perlu memberikan perhatian untuk mengembangkan inovasi dan memelihara kemampuan hingga terwujudnya kinerja usaha sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal tersebut berarti inovasi yang sudah dilakukan oleh pemilik usaha mempunyai pengaruh langsung untuk meningkatkan kinerja usaha. Pemilik UMKM di Kota Tangerang Selatan sangat menyadari ketika mereka dapat mengembangkan suatu konsep dan menciptakan produk-produk baru yang didapat dari keinginan konsumen maka minat beli semakin meningkat yang menyebabkan kinerja usaha juga meningkat dan memberikan dampak pada penjualan, keuntungan dan target pasar yang terpenuhi.

Hal ini sejalan dengan penelitian milik Rajapathirana, & Hui, Y (2018) yang membahas mengenai penelitian yang telah dilakukan verifikasi empiris pada pendapat model telah menghasilkan bukti terkait informasi relasi antar kemampuan inovasi, usaha inovasi dan kinerja bisnis yang kuat dan signifikan. Hasil studi menghasilkan pengelolaan kemampuan inovasi yang baik mempermudah mendapatkan hasil inovasi efektif untuk memperoleh kinerja yang semakin baik dan bermanfaat untuk pengelola perusahaan asuransi.

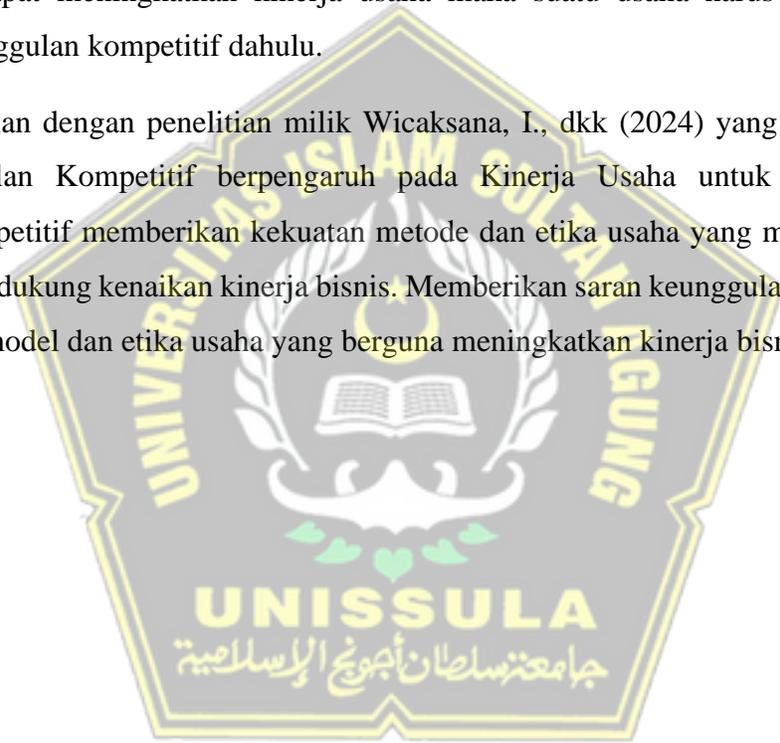
#### **4.5.5. Hubungan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Usaha**

Dari analisis data yang telah dipaparkan diatas hubungan Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Usaha mendapatkan hasil untuk nilai *t statistic* sebesar  $5.390 > 1.96$  atau *p value* sebesar  $0.000$ , yang artinya hubungan antara Keunggulan Kompetitif dengan Kinerja Usaha menuju ke arah positif.

Kinerja usaha dapat mencapai tujuannya ketika memperhatikan keunggulan kompetitif pada usahanya. Kinerja usaha bergantung pada keunggulan kompetitif yang diciptakan oleh pemilik usaha. Keunggulan kompetitif mengacu pada usaha yang telah dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan keunggulannya di masa yang mendatang serta fokus pada pasar, kompetensi yang dimiliki dalam menjangkau konsumen. Keunggulan kompetitif yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja usahanya (Safii, A. A., & Rahayu, S., 2020).

Dari hasil Survey terhadap pemilik UMKM terdapat hubungan keterkaitan antara keunggulan kompetitif terhadap kinerja usaha mereka. Pemilik UMKM di Kota Tangerang sudah menyadari untuk mereka dapat meningkatkan kinerja usaha maka suatu usaha harus menciptakan dan mempunyai keunggulan kompetitif dahulu.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian milik Wicaksana, I., dkk (2024) yang menyatakan hasil bahwa Keunggulan Kompetitif berpengaruh pada Kinerja Usaha untuk UMKM kuliner. Keunggulan kompetitif memberikan kekuatan metode dan etika usaha yang memiliki pengaruh positif untuk mendukung kenaikan kinerja bisnis. Memberikan saran keunggulan bersaing penting untuk mendukung model dan etika usaha yang berguna meningkatkan kinerja bisnis.



## BAB V PENUTUP

### 5.1. KESIMPULAN

Pada bagian ini telah dijabarkan sebelumnya terkait hasil penelitian mengenai Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Kemampuan Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif pada Kinerja UMKM di Kota Tangerang Selatan yang sudah dilakukan, sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka hasilnya sebagai berikut.

1. Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh positif signifikan pada Keunggulan Kompetitif UMKM, yang ditunjukkan dengan pada penelitian ini didapatkan hasil untuk nilai *t statistic* sebesar  $4.856 > 1.96$  dengan *p value* sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil tersebut artinya semakin tinggi Orientasi Pelanggan maka semakin tinggi juga tingkat keunggulan kompetitif yang dimiliki.
2. Kemampuan Inovasi memiliki pengaruh yang positif signifikan pada Keunggulan Kompetitif UMKM, yang ditunjukkan dengan pada penelitian ini didapatkan hasil untuk nilai *t statistic* sebesar  $12.597 > 1.96$  dengan *p value* sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil tersebut artinya semakin tinggi Kemampuan Inovasi yang dimiliki sebuah UMKM maka semakin tinggi juga Keunggulan Kompetitif yang dimiliki.
3. Orientasi Pelanggan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Usaha UMKM. Hal tersebut terjadi karena pada hasil penelitian didapatkan nilai *t statistic* sebesar  $1.337 < 1.96$  dengan *p value* sebesar  $0.812 > 0.05$ . Artinya tidak ada hubungan antara Orientasi Pelanggan dengan Kinerja Usaha menuju ke arah positif.
4. Kemampuan Berinovasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Usaha UMKM. Hal tersebut terjadi karena pada hasil penelitian didapatkan nilai *t statistic* sebesar  $1.916 > 1.96$  dengan *p value* sebesar  $0.056 < 0.05$ . Artinya tidak ada hubungan antara Kemampuan inovasi dengan keunggulan kompetitif menuju ke arah positif.
5. Keunggulan Kompetitif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Usaha UMKM. , Ditunjukkan dengan pada penelitian ini didapatkan hasil untuk nilai *t statistic* sebesar  $5.390 > 1.96$  atau *p value* sebesar  $0.000$ . Hasil tersebut artinya hubungan antara Keunggulan Kompetitif dengan Kinerja Usaha menuju ke arah positif.

Dari pernyataan yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penerapan orientasi pelanggan dan kemampuan inovasi yang dilakukan oleh pemilik UMKM di Kota Tangerang mendorong mereka dalam meningkatkan pelayanan dan Kualitas produk yang berdampak mempunyai keunggulan kompetitif. Orientasi pelanggan yang mereka lakukan akan memberikan pengaruh tercapainya tujuan bisnis dengan memberikan kepuasan bagi pelanggan, serta kemampuan inovasi yang telah dilakukan ketika mereka berhasil menciptakan inovasi pada produk dengan tepat maka akan terciptanya keunggulan kompetitif yang mampu bersaing dengan pasar mereka yang didominasi juga dengan kinerja usaha yang menyebabkan jumlah pelanggan dapat meningkat untuk setiap tahunnya. Oleh karena itu ketika usaha memiliki keunggulan kompetitif maka secara simultan kinerja usaha juga akan meningkat. Sehingga dapat dinyatakan bahwa orientasi pelanggan dan kemampuan inoavsi sangat berpengaruh besar terhadap kinerja usaha, apabila pemilik usaha juga menerapkan strategi dalam keunggulan kompetitifnya

## **5.2. IMPLIKASI**

### **5.2.1. IMPLIKASI TEORITIS**

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan di atas, dapat dijabarkan implikasi secara teoritis sebagai berikut.

1. Orientasi Pelanggan dan Kemampuan Inovasi sangat berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif pada UMKM yang berdampak pada peningkatan kinerja usaha
2. Keunggulan Kompetitif memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja usaha suatu perusahaan yang mengakibatkan semakin perusahaan memiliki keunikan terhadap perusahaan lain maka kinerja usaha tersebut akan semakin meningkat.

### **5.2.2. IMPLIKASI MANAJERIAL**

Hasil penelitian pada penelitian ini menunjukkan hasil Orientasi Pelanggan, Kemampuan Inovasi, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Usaha yang memenuhi persyaratan sehingga dapat dikategorikan cukup, maka dalam mengembangkan suatu perusahaan perlu memperhatikan fasilitas pelayanan yang baik kepada konsumen yang berlandaskan pada orientasi pelanggan, selalu meningkatkan kemampuan dalam berinovasi untuk menuju keunggulan kompetitif pada usaha yang dimilikinya yang berpengaruh terhadap kinerja usaha untuk memberikan hasil yang terbaik.

### 5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan yang dialami oleh peneliti, perlu dilakukan perbaikan dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya. Data yang dikumpulkan hanya dalam beberapa lokasi di daerah Kota Tangerang Selatan, maka dari itu untuk penelitian selanjutnya bisa menggunakan cakupan lokasi yang lebih luas lagi. Perlu dilakukan peninjauan lebih lanjut dan evaluasi rutin setiap 1 sampai 2 kali dalam setahun untuk usulan perbaikan yang diberikan (Wahjono, 2022). Dikarenakan dapat terjadi perubahan preferensi konsumen, maka penelitian untuk UMKM perlu dilakukan riset secara berkala untuk memenuhi perubahan preferensi konsumen.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Torres da Rocha, K. Borges de Oliveira, M. Espuny, J. Salvador da Motta Reis, O.J. Oliveira (2022). *Business transformation through sustainability based on Industry 4.0*. Heliyon, 8, e10015, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10015>
- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)?. *Technology in Society*, 51, 133–141. doi:10.1016/j.techsoc.2017.08.005
- Alamsjah (2019). The Role of Innovation Capability to Promote Business Performance. London: *European Alliance Innovation*. Vol. 27. No.1. Pg. 1-11
- Amin, Sofyan. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling, Aplikasi dengan OSftware XLSTAT, SmartPLS dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Empat. 2011.
- Anh, T. T. (2017). Innovation of the Firm : How to Create Performance from Capability. London: *Journal of Economic Development*. Vol. 25. No.1. Pg. 65-85.
- Aziz, Nurul Nadia Abd & Sarminah Samad (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256 –266
- Borah, P., S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking Social Media Usage and SME's Sustainable Performance: The Role of Digital Leadership and Innovation Capabilities. *Technology in Society*. 68, 101900, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>
- Cenamor, J., Parida, V., Wincent, J. (2019). How Entrepreneurial SMEs Compete Through Digital Platforms: The Roles Of Digital Platform Capability, Network Capability and Ambidexterity, *Journal of Business Research*. 100 (2019) 196–206, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Christian, T. J., & Yoestini (2023). Pengaruh Orientasi Pelanggan, Orientasi Kewirausahaan, dan Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Pemasaran Syariah Melalui Keunggulan Bersaing Pada UMKM Olahan Pangan Seafood Di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(03), 4316-4328, <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie>
- Creswell, J., W. & Creswell, J.,D. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed*

- Dalwai, T., Salehi, M. (2021). Business strategy, intellectual capital, firm performance, and bankruptcy risk: evidence from Oman's non-financial sector companies. *Asian Review of Accounting*, 29, 474–504, doi: 0.1108/ARA-01-2021-0008
- Darmawan, D., Retnowati, E., Halizah, S. N., Issalillah, F., Khayru, R. K., Hardyansah, R., & Putra, A. R. 2023. Studi Tentang Pengaruh Keunggulan Kompetitif dan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan. *Journal of Management and Economics Research*, 1 (03), 77-85. <https://journal.grahamitra.id/index.php/jomer/article/view/107>
- Ding, A. W., & Li, S. (2021). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*, 64(2), 295–306. doi:10.1016/j.bushor.2020.12.005
- Domi, S., & Belletti, G. (2022). Peran produk asal dan jaringan pada agriturkinerja isme: Kasus Tuscany. *Jurnal Studi Pedesaan*, 90,113–123. doi: 10.1016/j.jrurstud.2022.01.013
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Jurnal of Open Innovation*, 8(163), 1-16. doi: 10.3390/joitmc8030163
- Fatchuroji, A dan Sutiono, H. T. (2020). Pengaruh Perencanaan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah Yang Dimediasi Strategi Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Administrasi Bisnis (JABis)*, 18(1), 14-25, <http://jurnal.upnyk.ac.id/index.php/jiab/article/view/10449>
- Febriarhamdini, R. *Modul Manajemen Kinerja Bisnis*. Jakarta: IBM Asmi. 2023.
- Firdausya, L. Z., & Ompusunggu, D. P. (2023). Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) di Era Digital Abad 21 Micro, Small And Medium Enterprises (Msme) The Digital Age Of The 21st Century. *Tali Jagad Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(3), 14-18, <https://journal.unusida.ac.id/index.php/tali-jagad/index>
- Ghozali, I. (2014). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.0 Update Bayesian SEM* (6 ed.). Semarang: UNDIP Press.
- Ginting, I. M., Bangun, T. A., Munthe, D. V., & Sihombing, S. (2019). Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara). *Jurnal Manajemen*, 5(1), 35-44, <http://ejournal.lmiimedan.net>

- Juarez, L. E. V. , Vergara, M. C., & Escobar, E. A. R. (2022). Innovative Business Strategies in the Face of COVID-19: An Approach to Open Innovation of SMEs in the Sonora Region of Mexico. *Jurnal of Open Innovation*, 8(01), 47. doi: 10.3390/joitmc8010047
- Handayani, T., Widodo, P. H., Suciningtyas, S., Ningsih, D. W., & Prasetyo, A. H., (2023). Model Konseptual Untuk Membangun Kinerja Bisnis Pemasaran Yang Islami. *Medikonis: Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis*,14(2), 1-13, <https://tambara.ejournal.id/medikonis/article/view/85>
- Hasanah Nuramali dkk, *Mudah Memahami Usaha Mikro Kecil Dan Menengah*, Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2020.
- Hsieh, Y. H., & Chou, Y. H. (2018). Modeling the impact of service innovation for small and medium enterprises: A system dynamics approach. *Simulation Modelling Practice and Theory. Simulation Modelling Practice and Theory*, 82, 84–102. doi:10.1016/j.simpat.2017.12.004
- Hwang, W. S., Choi, H., & Shin, J. (2020). A Mediating Role of Innovation Capability Between Entrepreneurial Competencies and Competitive Advantage. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(1), 1–14. doi:10.1080/09537325.2019.1632430.
- Mai, NK, Do, TT, & Phan, NA (2022). Dampak dari sifat kepemimpinan dan organisasi pembelajaran nasional tentang inovasi bisnis. *Jurnal Inovasi dan Pengetahuan*, 7,(3) 100204.doi:10.1016/j.jik.2022.100204
- Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D.J., Foss, N.J., Hoskisson, R.E., Prescott, J.E. (2021). Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age. *Journal of Management Studies*, 58 (2021) 1695–1720, <https://doi.org/10.1111/joms.12760>
- Migdadi, MM (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Jurnal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210. doi: 10.1108/IJPPM-04-2020-0154
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: The mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6), e07326. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e07326.
- Nguyen, P. V., Mai, K. N., Le Thu-Hang. (2023). Strategic Perspectives, Creativity, and Financial Performance in Vietnamese SMEs. *Heliyon*, 7(6), e07326. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e07326.

- Rahaman, H. M. S., dkk. (2023). Putting Customer Service at Risk: Why and When Family Ostracism Relates to Customer-Oriented Behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 103390, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431922002560>
- Rashid, S., Ratten, V., 2021. Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*. 1–20. 10.1108/WJEMSD-09-2020-0110
- Rizqi, N., & Mukhlis. (2023). Pengaruh *Food Quality* dan *Service Person Customer Orientation* terhadap *Repurchase Intention* pada UMKM Kuliner di Kota Banda Aceh. *Manis: Jurnal Manajemen, Inovasi dan Bisnis*, 1(2), 247-257, <https://jurnal.usk.ac.id/manis/article/view/34931>
- Safii, A. A., & Rahayu, S. (2020). The Role Of Social Capital And Owner Cosmopolitanism On Marketing Performance of Jonegoroan Batik MSMEs. Proceeding 1st International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS), 1–10.
- Salojarvi, H., Ritala, P., Sainio, L., & Saarenketo, S. a. (2015). Synergistic effect of technology and customer relationship orientations : consequences for market performance. *Business & Industrial Marketing*. Vol. 30. No. 5, 511- 520
- Satwika, P., & Dewi, W. K. 2018. Pengaruh Orientasi Pasar Serta Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Bisnis. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7 (03), 1481-1509. <https://www.neliti.com/id/publications/255346/pengaruh-orientasi-pasar-serta-inovasi-terhadap-keunggulan-kompetitif-dan-kinerja>
- Setiawan, H. (2012). Pengaruh orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing usaha songket skala kecil di Kota Palembang. *Orasi Bisnis: Jurnal Ilmiah Administrasi Niaga*, 8(2), pp.12–19.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.
- Simbala, E., Akib, F. H. Y., & Moonti, U. (2022). Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Umkm) Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Desa Popalo Kecamatan Anggrek Kabupaten Gorontalo Utara. *JAMBURA: Manajemen Muhammadiyah Aceh*, 5(2), 550–556. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/16494>
- Susi, M. (2023). Analisis Pengaruh Orientasi Pelanggan, Nilai Pelanggan dan Daya Tarik Promosi Terhadap Kinerja Pemasaran Pada Umkm *Fashion* di Kota Pontianak. *Bisma Bisnis*

- Susilowati, I., & Kaharti, E. (2019). Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis Pada UKM di Kebumen. *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ekonomi Untidar*, 663-672, <https://jurnal.untidar.ac.id/index.php/semnasfe/article/view/2134>
- Tatoi, C.A. (2017). Relationship Between Innovation Capability and Organizational Performance of Commercial Banks in Kenya. *London: European International Journal of Science and Technology*. Vol. 6. No.1. Pg. 27-48
- Teneka, G. N. K., & Al Hasin (2022). Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing serta Implikasinya pada Kinerja UKM Batik di Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 04(1), 146-167, <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Thumrunroje, A., & Racela, O. C. (2022). Innovation and Performance Implications of Customer-Orientation across Different Business Strategy Type. *Journal of Open Innovation*, 8(178), 1-20. doi: 10.3390/joitmc8040178
- Tsai, Y. (2013). Health Care Industry, Customer Orientation and Organizational Innovation: A Survey of Chinese Hospital Professionals. *Chinese Management Studies*. Vol 18, 238-254
- Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., Rantala, T. (2019). Sustainability Strategy as a Moderator In The Relationship Between Digital Business Strategy and Financial Performance, *Journal of Clean Production*, 236, 117626, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117626>.
- Vazquez, Guillermo, Jose Sanchez, & Juan Mejia (2014). Innovation as a Competitiveness Factor in SME'S Manufacturing Industry in Guadalajara, Mexico. *CF*. Vol. 12 (1)
- Verawaty, Islah, I., & Pakkung, A. J. (2021). Analisis Customer Oriented Terhadap Kepuasan Pelanggan Del Mango Makassar. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro (JMPKN)*, 4(2), 56-61. <https://ojs.nitromks.ac.id/index.php/JMPKN/article/view/40>
- Yamin Martinis. 2009. *Profesionalisasi Guru & Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Pres
- Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., Iskandar, I., 2022. Business Agility and Competitive Advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15 (1), 627–639. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/627/html#>

- Yrjola, M., Kuusela, H., Neilimo, K., Saarijarvi, H. (2018). Inside-Out and Outside-in Mental Models: A Top Executive Perspective, *European Business Review*. 30, 529–553. 10.1108/EBR-10-2016-0133
- Yusheng, K., & Ibrahim, M. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From The Banking Sector of Ghana. *Sage Open*: 10 (pp. 1–12). SAGE. doi:10.1177/2158244020920892
- Wahyudin, N. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Pada Sekolah Tinggi Dan Akademi Di Semarang. *Holistic Journal of Management Research*, 1(1), pp.77–93. Available at: <https://journal.ubb.ac.id/index.php/holistic/article/view/226>.
- Wang, Z., Li, M., Lu, J., & Cheng, X. (2022). Inovasi Bisnis berdasarkan kecerdasan buatan teknologi dan teknologi Blockchain. *Pemrosesan dan Manajemen Informasi*, 59,(1) 102759. doi:10.1016/j.ipm.2021.102759.
- Wingwon, Boonthawan (2012). Effect of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward The Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability*. Vol. 2, No. 1
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises performance in Thailand. *European research on management and business economics*. 29(01), 1-13, doi: 10.1016/j.iedeen.2022.100210
- Zhaofang. (2016). Customer orientation, relationship quality, and performance. *The third party logistics provider's perspective*. Vol. 27, 1-29