

Determinan keunggulan bersaing

Clarisa Alfa Lionora^{1*}, Amie Kusumawardhani²

¹ Universitas Tidar, Magelang, Jawa Tengah, Indonesia, ² Universitas Diponegoro, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

ARTICLE INFO

Received 11 May 2021
Accepted 16 July 2021
Published 13 December 2021

Keywords:

Market orientation; learning orientation; relational capital; product innovation; competitive advantage

ABSTRACT

An increase in the number of business units in the apparel industry that occurs in the city of Semarang can be a problem, because the increase in business units in the apparel industry is directly proportional to the high level of competition in the industry. This study aims to analyze what factors can make a business unit in the apparel industry with a micro and small scale, especially in the city of Semarang, can excel in the competition. In the city of Semarang, there are 138 business units for the apparel industry with micro and small scale that will be investigated. Of all these business units, only 127 research data can be processed for this research. This study shows that there is a positive influence on the relationship between market orientation and learning orientation variables on product innovation variables and market orientation, learning orientation, and product innovation variables on competitive advantage variables. While there is no effect on the relationship between the variables of relational capital to competitive advantage. This research can be implemented by academics and practitioners in developing strategies to gain competitive advantage in the apparel industry in Semarang City.

How to cite: Lionora, C. A., & Kusumawardhani, A. (2021). Determinan keunggulan bersaing. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10 (2), 188-132. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11239200>



This is an open access article distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License which allows others to remix, tweak, and build upon the work non-commercially as long as the original work is properly cited. © 2021 by the author.

* Corresponding author: clarisalionora@untidar.ac.id

PENDAHULUAN

Industri pakaian jadi adalah salah satu industri pengolahan yang beroperasi guna memenuhi kebutuhan sandang. Jumlah unit bisnis pada industri ini terus merangkak naik dari tahun ke tahun. Meningkatnya jumlah unit bisnis pada industri ini berbanding lurus dengan tingkat persaingannya. Sehingga dapat dikatakan, dengan meningkatnya jumlah unit bisnis pada industri pakaian jadi juga akan meningkatkan persaingan. Berikut merupakan data terkait jumlah unit bisnis pada industri pakaian jadi berskala mikro dan kecil di Indonesia:

Tabel 1. Jumlah perusahaan skala mikro kecil industri pakaian jadi di Indonesia

2017	2018	2019
554.003	569.745	613.668

Sumber: data BPS diolah (2021)

Dalam mengelola sebuah unit bisnis, bersaing dengan pelaku usaha di industri sejenis merupakan suatu yang lazim. Namun demikian, kondisi persaingan yang ada di industri pakaian jadi ini perlu mendapat perhatian khusus, sebab pesaing pada industri ini tidak hanya datang dari pelaku usaha dalam negeri saja tetapi juga datang luar negeri. Menurut data yang bersumber dari BPS, terjadi peningkatan

jumlah impor pakaian jadi. Pada tahun 2017 jumlah impor pakaian jadi sebesar 47.926 ton. Pada tahun 2018 jumlah impor pakaian jadi meningkat menjadi 51.815 ton, dan pada tahun 2019 meningkat lagi menjadi 55.214 ton. Lonjakan jumlah impor pakaian jadi yang terjadi pada tahun 2017 hingga tahun 2019 menjadi ancaman bagi pelaku usaha industri pakaian jadi dalam negeri. Tingginya jumlah impor pakaian jadi ini berdampak pada lemahnya daya saing unit bisnis pada industri pakaian jadi dalam negeri. Melalui siaran pers yang dirilis oleh Komite Pengamanan Perdagangan Indonesia (KPPI) pada tanggal 1 Oktober 2020, Ketua KPPI menyatakan bahwa KPPI menemukan bahwa adanya lonjakan jumlah impor barang pakaian dan aksesoris pakaian. Selain itu, terdapat indikasi awal mengenai kerugian serius atau ancaman kerugian serius yang dialami industri dalam negeri. Berdasarkan fakta tersebut, diperlukan kajian mendalam untuk meningkatkan daya saing pada industri pakaian jadi.

Penelitian ini dilakukan di Jawa Tengah, khususnya di Kota Semarang. Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan dengan pertimbangan sebab pada saat ini Jawa Tengah mampu mempertahankan predikat sebagai daerah tujuan utama lokasi realisasi industri pakaian jadi. Meskipun saat ini Jawa Tengah merupakan tujuan utama realisasi industri. Meskipun demikian, tidak semua kabupaten atau kota yang ada di Provinsi Jawa Tengah merupakan daerah yang unggul akan komoditas pakaian jadi. Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Jawa Tengah yang dipublikasikan oleh (Bank Indonesia, 2017) menyebutkan bahwa terdapat tiga kota atau kabupaten yang mempunyai keunggulan dalam memproduksi pakaian jadi. Ketiga kota/kabupaten tersebut yang pertama Kota Semarang, Kota Salatiga, kemudian yang terakhir adalah Kabupaten Semarang. Data tersebut menjadi dasar bagi peneliti dalam menentukan lokasi penelitian. Sehingga penelitian ini dilakukan di Provinsi Jawa Tengah tepatnya di Kota Semarang.

Meningkatnya jumlah unit bisnis pada industri pakaian jadi ternyata tidak hanya menjadi fenomena nasional. Tingginya persaingan pada industri ini juga terjadi di Kota Semarang. Dalam mengelola suatu unit bisnis, persaingan adalah suatu hal yang tidak terhindarkan sehingga unit usaha tersebut harus mampu menyusun strategi untuk dapat menang dalam persaingan industri. Untuk dapat lebih unggul dari kompetitornya, suatu unit bisnis harus mampu mengelola keunggulan bersaingnya. Keunggulan bersaing menurut Asiaei & Jusoh (2015) adalah kemampuan yang dimiliki oleh suatu unit bisnis untuk dapat menciptakan suatu produk yang langka, unik, dan bernilai. Oleh karenanya, unit bisnis yang mampu unggul dalam persaingan bisnis adalah unit bisnis yang memiliki pembeda atau mempunyai keunikan khusus yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada industri pakaian jadi ini, maka perlu dilakukan kajian mendalam guna menganalisis faktor-faktor yang dapat mendukung terciptanya suatu produk dengan value serta keunikan yang tinggi sehingga unit bisnis tersebut dapat unggul dalam persaingan industri yang kian ketat.

Terdapat beberapa penelitian pada industri pakaian jadi di Indonesia. Menurut Wahyu (2017), untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaingnya para pelaku bisnis pada industri pakaian jadi harus mengedepankan keinovasian dalam penciptaan produknya. Inovasi produk adalah suatu kebaruan. Kebaruan yang dimaksud adalah penciptaan suatu produk yang benar-benar baru dan belum ada sebelumnya atau modifikasi dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya, (C. Wang, 2014). Hal tersebut sejalan dengan konsep keunggulan bersaing yang syarat akan diferensiasi. Dengan meningkatnya inovasi produk diharapkan dapat meningkatkan keunggulan bersaing suatu unit bisnis.

Selain mengusung kebaruan sebagai wujud pengelolaan yang bersifat internal, penting bagi suatu unit bisnis untuk dapat mengelola lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal perusahaan juga merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan disamping pengelolaan secara internal melalui inovasi produk. Pemeliharaan hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan adalah salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan. Dengan adanya hubungan yang terjalin secara baik dengan para *stakeholder*, hal ini juga sejalan dengan penelitian Ariawan & Ichsan (2017), yang menyatakan bahwa semakin besar modal relasi yang dimiliki oleh suatu unit bisnis, maka akan menyebabkan tingkat keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan juga meningkat.

Industri pakaian jadi adalah salah satu industri yang sifatnya sangat dinamis. Perubahan mode yang terjadi di setiap musimnya menjadi hal yang tidak terelakkan. Menanggapi hal itu dibutuhkan suatu unit bisnis yang mempunyai komitmen tinggi untuk selalu mengikuti perkembangan mode yang ada. Kemauan perusahaan untuk terus mengembangkan pengetahuan guna meningkatkan keunggulan menjadi penting untuk dilakukan. Unit bisnis yang berorientasi pada proses pembelajaran adalah unit bisnis yang menggunakan pengetahuan dalam setiap aktivitas usahanya guna membangun keunggulan bersaing, selain berorientasi pada pembelajaran, perusahaan juga harus berorientasi pada pasar. Unit bisnis yang berorientasi pada pasar adalah unit bisnis yang tau kondisi pesaingnya, tau posisi pasarnya, dan tau apa yang menjadi kebutuhan serta keinginan pasar (Calantone, *et al.*, 2004). Menurut Hongming, *et al.* (2007), unit bisnis yang berorientasi pada pasar adalah unit bisnis yang dapat mengumpulkan informasi pada lingkungan industrinya.

Penelitian ini berfokus pada peran orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi produk serta modal relasi dalam mempengaruhi keunggulan bersaing berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Jiménez-Jimenez *et al.* (2008), Baker & Sinkula (2002), Mahmoud *et al.* (2016), Haryanto *et al.* (2017), dan Hongming *et al.* (2007) yang hanya berfokus pada kinerja. Urgensi Keunggulan bersaing dibandingkan dengan kinerja menagacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Almarri & Gardiner (2014) bahwa keunggulan bersaing berkaitan dengan kapabilitas suatu usaha dalam menghasilkan *return on investment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi untuk mendukung pengembangan ilmu manajemen strategis terutama mengenai kajian keunggulan bersaing. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai efek mediasi dari inovasi produk, inovasi produk dalam riset ini merepresentasikan proses bagaimana orientasi pasar serta orientasi pembelajaran dapat mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing suatu unit bisnis. Hasil penelitian secara praktis dapat digunakan oleh suatu usaha untuk mendukung proses pengambilan keputusan.

KAJIAN LITERATUR

Resource based view

Menurut Clulow *et al.* (2007), *resource based view* merupakan sebuah teori yang menjelaskan keunggulan bersaing. *Resource based view* menggabungkan komponen nilai pelanggan, keunggulan bersaing, suatu perusahaan, serta kinerja yang unggul. Pengelolaan nilai pelanggan dapat dilakukan melalui proses produksi yang tepat sehingga menghasilkan produk dengan harga bersaing, serta dengan mengedepankan pelayanan prima kepada pelanggan. Menurut Almarri & Gardiner (2014), *resource based view* (RBV) adalah teori manajemen strategis dimana dalam teori ini menekankan pada pengelolaan sumber daya yang baik akan dapat mendorong keunggulan bersaing suatu bisnis. Teori RBV ini dipelopori oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Teori RBV menjelaskan bahwa suatu unit bisnis akan mampu membangun keunggulan bersaingnya jika unit bisnis tersebut dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya. Sehingga penting bagi suatu perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya untuk dapat unggul dalam persaingan.

Keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing merupakan sebuah konsep yang lahir dari teori *Resource Based View* (RBV). Teori RBV ini menggambarkan keunggulan bersaing suatu unit bisnis. Teori RBV menyatakan bahwa keunggulan bersaing suatu unit bisnis dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya. Menurut Almarri & Gardiner (2014), keunggulan bersaing adalah kemampuan yang dimiliki suatu bisnis atau perusahaan dalam menciptakan nilai lebih dari pesaingnya sehingga dapat menghasilkan *return of investment* yang lebih tinggi. Menurut Nadia, *et al.* (2016), suatu unit bisnis dapat

dikatakan mempunyai keunggulan bersaing bila unit bisnis tersebut dapat memproduksi barang dengan kualitas yang baik dengan harga yang lebih rendah jika dibandingkan dengan pesaingnya dan dapat memberikan layanan yang baik bagi pelanggannya. Jika suatu unit bisnis ingin mencitakan keunggulan bersaing, maka unit bisnis tersebut harus dapat menggali potensi sumber dayanya. Diperlukan pengelolaan sumber daya yang baik bagi suatu bisnis untuk dapat unggul dalam persaingan. Kemampuan mengelola sumber daya yang tepat tidak hanya dilakukan oleh bisnis skala besar dan sumber daya melimpah saja, tetapi berlaku juga pada unit bisnis dengan skala mikro dan kecil. Banyak unit bisnis yang menderita kerugian sebagai akibat dari cara mengelola bisnis yang kurang tepat. Dibutuhkan suatu unit bisnis yang mempunyai keunggulan bersaing untuk dapat bertahan menghadapi gempuran persaingan yang ada. Unit bisnis yang memiliki keunggulan bersaing adalah unit bisnis yang mampu menghalau upaya kompetitor atau pesaing bisnisnya dalam menduplikasi produknya. Sehingga kompetitornya tidak dapat menduplikasi strategi persain yang telah dirancang oleh unit bisnis tersebut (Chen dan Chen., 2008).

Modal relasi

Faktor eksternal yang dikelola dengan baik merupakan sebuah modal yang sangat bermanfaat dalam membangun suatu keunggulan bersaing. C. H. Wang (2014) mengemukakan bahwa reputasi baik yang dimiliki perusahaan dapat meningkatkan faktor keunggulan bersaingnya. Selanjutnya dalam Jardon & Martos (2012) juga menekankan bahwa relasi yang baik dengan para *stakeholder* akan menumbuhkan reputasi perusahaan. Terakhir dalam Yaseen *et al.* (2016) menunjukkan bahwa modal relasi adalah sebuah cara dan kemampuan perusahaan dalam membangun hubungan dengan pemangku kepentingan.

Inovasi produk

Dalam meraih kemenangan dalam sebuah persaingan, sebuah perusahaan sudah semestinya dapat mengidentifikasi kunci penentu keberhasilannya. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa banyak faktor-faktor yang dapat menumbuhkan tingkat keunggulan bersaing. Diantaranya adalah Nadia *et al.* (2016), menyebutkan bahwa peningkatan keunggulan bersaing merupakan sebuah kapabilitas suatu unit bisnis, dimana unit bisnis tersebut mampu untuk memproduksi barang atau jasa yang unik. Selain itu, keunggulan bersaing dapat juga diartikan sebagai kapabilitas unit bisnis dalam menerapkan teknologi terbaru dengan tujuan menciptakan produk yang memiliki nilai lebih dibandingan kompetitornya. Hal ini menerangkan bahwasannya untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing maka perusahaan harus mampu melakukan inovasi. Dalam penelitian Calantone *et al.* (2004) menyatakan bahwa ide kreatif yang diterapkan dalam perusahaan merupakan sebuah inovasi. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan yang mengarah pada inovasi produk.

Orientasi pembelajaran

Tidak dapat dipungkiri bahwa usaha dalam melakukan pembelajaran merupakan sebuah hal penting yang harus dilakukan oleh para pelaku usaha, hal ini tidak terlepas dari pesatnya perkembangan zaman. Tingginya kedinamisan dalam dunia bisnis juga menyebabkan terus melakukan berbagai penyesuaian dan adaptasi dengan lingkungannya. Calantone *et al.* (2004) mengatakan bahwa, orientasi pembelajaran adalah suatu aktivitas yang dijalankan oleh suatu unit bisnis dengan mengaplikasikan pengetahuan dalam meningkatkan keunggulan bersaingnya. Selanjutnya Mahmood & Hanafi (2013) mengemukakan orientasi pembelajaran adalah faktor yang cukup penting bagi suatu unit bisnis dalam meraih keunggulan bersaing. Pendapat tersebut juga didukung oleh Hongming *et al.* (2007) yang menyatakan pada akhirnya banyak perusahaan yang menyadari pentingnya orientasi pembelajaran, sebab sebuah perusahaan yang menjalankan praktik orientasi pembelajaran yang tinggi dapat mengembangkan pengetahuan yang baru dan bermanfaat untuk meningkatkan tingkat persaingan perusahaan.

Orientasi pasar

Perusahaan yang paham dengan posisinya dalam pasar, yakni memahami kondisi pesaing, memahami apa yang diinginkan pasar dan lain sebagainya dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah menerapkan orientasi pasar dalam strateginya. Hongming *et al.* (2007), menyebutkan bahwa orientasi pasar adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengumpulkn berbagai informasi yang berkaitan dengan lingkungan industrinya. C. H. Wang (2014) menemukan bahwa suatu perusahaan membutuhkan sebuah cara untuk berorientasi terhadap pasarnya untuk dapat memahami target pasarnya secara tepat. Dengan superioritas yang menghasilkan meningkatnya keunggulan bersaing. Selanjutnya Mahmoud *et al.* (2016) menyatakan orientasi pasar mengharuskan pelaku usaha untuk terus mengawasi adanya perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggannya dengan responsive, dan juga menentukan pengaruh perubahan tersebut sehingga pelanggan mendapatkan kepuasan yang diinginkan.

Hipotesis

Peningkatan suatu bisnis dalam melakukan suatu kebaruan dilakukan guna mendorong penciptaan unit bisnis dengan keunggulan bisnis. Hal ini sejalan dengan penelitian Mahmoud *et al.* (2016); Hongming, *et al.* (2007); William & James (2002); Tsai (2005); dan Huang & Wang (2011). Menurut Mahmood & Hanafi (2013), suatu unit bisnis yang berorientasi pada pasar, akan meningkatkan kemampuan unit bisnis tersebut dalam berinovasi. Referensi penelitian terdahulu tersebut digunakan sebagai acuan dalam perumusan hipotesis pertama pada penelitian ini. Maka, hipotesis pertama untuk penelitian ini adalah:

H1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi produk

Dalam penelitiannya Calantone *et al.* (2004) menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran adalah pemicu dari sebuah kebaruan. Suatu unit bisnis yang berorientasi pada proses pembelajaran akan lebih kaya akan ide kreatif yang syarat akan kebaruan. Kemauan unit bisnis untuk terus memperdalam pengetahuan dalam pengelolaan bisnisnya akan memicu lahirnya produk baru dengan proses produksi yang lebih baik sehingga produk yang diciptakan syarat akan keunikan dan kebersaingan harga. Menurut Calantone *et al.* (2004), yang dimaksud dengan orientasi pembelajaran adalah serangkaian tindakan di seluruh lini unit bisnis yang menerapkan pengetahuan dalam membangun keunggulan bersaing. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan untuk menggali pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing antara lain Haryanto *et al.* (2017); Calantone *et al.* (2004); dan William & James (2000). Maka, hipotesis kedua untuk penelitian ini adalah:

H2: Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap inovasi produk

Beberapa literatur menyatakan bahwa orientasi pasar dapat meningkatkan keunggulan bersaing suatu unit bisnis. Dengan melakukan analisis mendalam terkait keinginan dan kebutuhan pasar, suatu unit bisnis diharapkan mampu menciptakan keunggulan bersaing di dalam internal organisasinya. Dengan berorientasi pada pasar, suatu unit bisnis dapat mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan pasar. Menurut Mahmoud *et al.* (2016), suatu unit bisnis yang berorientasi pada pasar akan menyusun strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan untuk menggali pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing antara lain Martinette (2014); Zhou, *et al.* (2009); Li & Zhou (2010); dan Talaja *et al.* (2017). Selain itu, penelitian ini juga memeriksa apakah inovasi produk berperan dalam memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Genc *et al.* (2019) dan Kuncoro & Suriani (2018), orientasi pasar memiliki pengaruh yang positif terhadap inovasi dan inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Maka, hipotesis ketiga untuk penelitian ini adalah:

H3a: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

H3b: Inovasi produk berperan dalam memediasi hubungan antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing

Beberapa literatur menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat meningkatkan keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing suatu unit bisnis. Adanya keinginan suatu unit usaha untuk terus meningkatkan kemampuan dalam menggali pengetahuan, diharapkan mampu mendorong terciptanya keunggulan bersaing. Melalui kemauan unit bisnis untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran, unit bisnis tersebut akan lebih mampu dalam mengelola bisnisnya. Dengan demikian, penciptaan suatu unit bisnis dengan keunggulan bersaing yang tinggi akan terwujud. Terdapat penelitian terdahulu yang digunakan guna mendukung penelitian ini. Penelitian pendukung hipotesis keempat ini yakni penelitian Martinette (2012); Mahmood & Hanafi (2013); Yuniari *et al.* (2018); dan Ratnawati *et al.* (2018). Selain itu, penelitian ini juga memeriksa apakah inovasi produk berperan dalam memediasi hubungan antara orientasi pembelajaran dengan keunggulan bersaing. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hutahayan (2021) dan Sellitto *et al.* (2020), orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap inovasi dan inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Maka, hipotesis keempat untuk penelitian ini adalah:

H4a: Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

H4b: Inovasi produk berperan dalam memediasi hubungan antara orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing

Modal relasi memiliki peran penting pada penciptaan unit bisnis dengan kemampuan bersaing yang tinggi. Peran modal relasi dalam penciptaan keunggulan bersaing suatu bisnis diwujudkan melalui hubungan baik dengan pemasok, pelanggan, dan mitra. Dengan adanya relasi baik suatu unit bisnis dengan seluruh pemangku kepentingannya, maka citra atau *image* suatu unit bisnis pun akan baik. Dalam mengelola hubungan dengan mitra misalnya, suatu unit bisnis dengan citra yang baik akan dipandang lebih kredibel. Mitra akan cenderung lebih tenang apabila melakukan hubungan kerja sama dengan unit bisnis tersebut (C. H. Wang, 2014). Adanya relasi yang baik dengan mitra, pemasok, dan konsumen diharapkan mampu meningkatkan kebersaingan suatu unit bisnis sehingga unit bisnis tersebut dapat unggul dalam persaingan (Kamukama, 2013). Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan untuk menggali pengaruh modal relasi terhadap keunggulan bersaing antara lain Kamukama (2013); Wang (2014); Jardon & Martos (2012); Chen & Chen (2008); dan Yaseen, *et al.* (2016). Maka, hipotesis kelima untuk penelitian ini adalah:

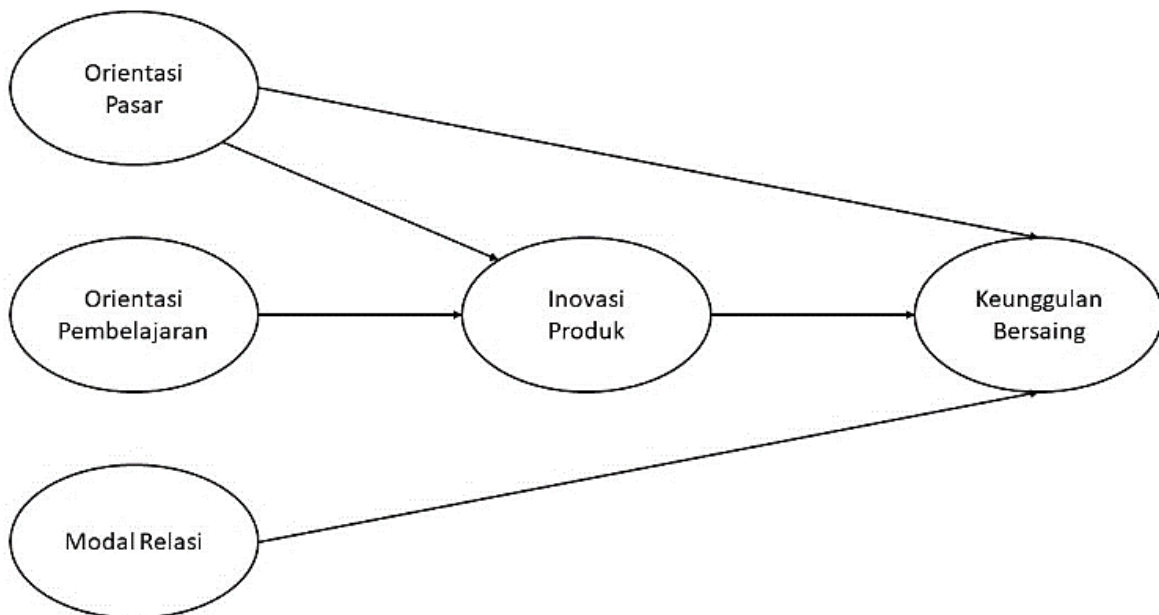
H5: Modal relasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Beberapa literatur menyatakan bahwa inovasi produk adalah salah satu faktor yang cukup penting bagi suatu unit bisnis dalam peningkatan keunggulan bersaingnya. Melalui peningkatan suatu unit bisnis dalam memproduksi barang yang syarat akan kebaruan diharapkan dapat meningkatkan keunggulan bersaing unit bisnis tersebut. Menurut Asiaei & Jusoh (2015), penting bagi suatu unit bisnis untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya melalui inovasi produk. Terdapat penelitian terdahulu yang digunakan guna mendukung penelitian ini. Penelitian pendukung hipotesis keenam ini yakni penelitian Ennew & Devlin (2015); Kafetzopoulos *et al.* (2015); dan Adriansyah *et al.* (2015). Maka hipotesis keenam untuk penelitian ini adalah:

H6: Inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

METODE

Paradigma penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan studi kausalitas, penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai peran orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi produk serta modal relasi dalam menjelaskan variabilitas keunggulan bersaing. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji efek mediasi dari inovasi produk, efek mediasi inovasi produk dalam riset ini merepresentasikan proses bagaimana orientasi pasar dan orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap keunggulan bersaing suatu usaha. Skema hubungan antar variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Skema hubungan antar variabel

Unit bisnis pada industri pakaian jadi berskala mikro kecil yang ada di Kota Semarang menjadi obyek dalam penelitian ini. Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) mengungkapkan bahwasannya saat ini Provinsi Jawa Tengah dapat mempertahankan predikat sebagai tujuan utama lokasi realisasi industri pakaian jadi. Dari banyaknya kota yang ada di Provinsi Jawa Tengah, Kota Semarang terpilih sebagai lokasi penelitian. Pemilihan Kota Semarang sebagai lokasi penelitian dilakukan melalui pertimbangan bahwa Kota Semarang merupakan kota yang unggul dalam memproduksi pakaian jadi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yakni semua unit bisnis pada industri pakaian jadi yang berskala mikro dan kecil. Jumlah pelaku usaha dalam industri ini sebesar 138, penelitian ini dilakukan pada level populasi melalui mekanisme sensus.

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui mekanisme wawancara dan kuesioner. Pertanyaan penelitian akan dikonversi dengan menggunakan skala likert satu sampai tujuh. Pengonversian jawaban yang diberikan oleh responden, dilakukan melalui *scoring* di setiap jawaban kuesioner. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah publikasi yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian dan Bank Indonesia. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah *structural equation modelling* (SEM). Definisi operasional variabel-variabel penelitian direpresentasikan melalui Tabel 2.

Tabel 2. Definisi operasional variabel penelitian

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator
1	Keunggulan bersaing	Keadaan dimana suatu unit usaha dapat memproduksi barang yang berkualitas dengan harga bersaing	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Uniqueness</i> - Kebersaingan harga - Produk sulit untuk ditiru - <i>Up to date</i>
2	Inovasi produk	Suatu kebaruan. Untuk penelitian in, kebaruan yang dimaksud adalah kebaruan dalam penciptaan produk yang dihasilkan	<ul style="list-style-type: none"> - Daya kreasi yang tinggi - Keberagaman desain - Proses produksi dengan waktu cepat - Peningkatan kualitas
3	Model relasi	Bentuk pengelolaan unit usaha pada lingkungan eksternalnya yakni dengan menjalin hubungan yang baik dengan stakeholdernya.	<ul style="list-style-type: none"> - Relasi yang baik dengan pemasok - Relasi yang baik dengan mitra - Relasi yang baik dengan pelanggan - Citra unit bisnis
4	Orientasi pembelajaran	Kemauan serta komitmen suatu unit bisnis untuk terus menerus meningkatkan pengetahuan serta terus melakukan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Kemauan melakukan pembelajaran - Adanya kesamaan visi - <i>Open Minded</i> - <i>Knowledge sharing</i>
5	Orientasi pasar	Kapabilitas suatu unit bisnis untuk dapat menganalisis lingkungan industrinya	<ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pada konsumen - Orientasi pada pesaing/rival bisnis - Proses Implementasi informasi pasar - Koordinasi lintas divisi

Sumber: Calantone et al. (2004); Li & Zhou (2010); L. Martinette & Washington (2014); Jardon & Martos (2012); Adriansyah, A., & Afiff (2015)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden

Pada penelitian ini, responden yang diteliti dikelompokkan menjadi tiga. Kelompok yang pertama adalah pengelompokan responden berdasarkan jenis kelaminnya. Kelompok yang kedua adalah pengelompokan responden berdasarkan usia. Kelompok ketiga adalah pengelompokan responden berdasarkan umur dari unit usaha tersebut. Profil responden penelitian dirangkum melalui Tabel 3.

Tabel profil responden menunjukkan bahwa jumlah pelaku usaha berjenis kelamin wanita lebih banyak dibandingkan pria. Hal itu ditunjukkan dengan persentase jumlah responden wanita sebanyak 57,48% dan untuk responden pria dengan persentase sebanyak 42,52%. Jumlah responden yang berusia dibawah 30 tahun sebesar 33,86%. Presentase responden pada rentang usia 30 - 40 tahun, sebanyak 44,88%. Pada rentang usia 41 - 50 tahun sebanyak 14,96% dan responden usia lebih dari 50 tahun sebanyak 6,29%. Pada penelitian ini klasifikasi responden dengan 30 - 40 tahun adalah klasifikasi dengan jumlah yang paling besar. Persentase responden untuk usia 30 – 40 tahun yakni sebanyak 44,88%. Untuk klasifikasi dengan jumlah yang paling kecil adalah responden dengan usia di atas 50 tahun, dengan persentase sebanyak 6,3%.

Untuk pengelompokan responden pada kriteria tingkat pendidikan dapat dikatakan cukup beragam. Responden dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 24,41%. Responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 19,69%, responden tamatan SMA sebanyak 39,37%, dan responden tamatan S1/Diploma sebanyak 16,53%.

Tabel 3. Profil responden penelitian

Karakteristik		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	54	42,52
	Wanita	73	57,48
Usia	< 30 tahun	43	33,86
	30 – 40 tahun	57	44,88
	41 – 50 tahun	19	14,96
	> 50 tahun	8	6,3
Tingkat Pendidikan	SD	31	24,41
	SMP	25	19,69
	SMA	50	39,37
	Diploma/Sarjana	21	16,53
Lama Usaha	1 - 2 tahun	42	33,07
	3 - 5 tahun	56	44,09
	> 5 tahun	29	22,84

Sumber: data primer diolah (2019)

Tabel profil responden menunjukkan bahwa 44,09% persen responden telah melakukan aktivitas usaha selama 3-5 tahun, presentase respnden yang telah melakukan aktivitas usaha selama 1 – 2 tahun sebesar 33,07%, dan presentase responden yang telah melakukan aktivitas usaha lebih dari 5 tahun sebesar 22,84%.

Hasil uji hipotesis

Hasil uji hipotesis variabel penelitian dirangkum melalui Tabel 4.

Tabel 4. Hasil uji hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Inovasi Produk	←	Orientasi Pasar	.329	.122	2.687	.007	par_16
Inovasi Produk	←	Orientasi Pembelajaran	.292	.111	2.623	.009	par_17
Keunggulan Bersaing	←	Orientasi Pasar	.275	.135	2.046	.041	par_18
Keunggulan Bersaing	←	Orientasi Pembelajaran	.249	.117	2.140	.032	par_19
Keunggulan Bersaing	←	Modal Relasi	.228	.140	1.632	.103	par_20
Keunggulan Bersaing	←	Inovasi Produk	.269	.111	2.427	.015	par_21

Sumber: data primer diolah (2019).

Penjabaran hasil uji hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis satu yang menjelaskan keterkaitan antara variable orientasi pasar dengan variabel inovasi produk, menunjukkan bahwasannya nilai *p-value* nya sebesar 0,007, nilai ini masih lebih kecil daripada nilai *cut off value* yang sebesar 0,05. Sedangkan nilai CR pada hubungan kedua variable ini adalah 2.687 yang mana merupakan nilai yang positif. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa variable inovasi produk dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh variabel orientasi pasar

2. Hipotesis dua yang menjelaskan keterkaitan antara variabel orientasi pembelajaran dengan variabel inovasi produk, menunjukkan bahwasannya nilai *p-value* nya sebesar 0,009, nilai ini masih lebih kecil dari *cut off value* yang sebesar 0,05. Sedangkan CR pada hubungan kedua variabel ini adalah 2,623 yang mana merupakan nilai yang positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel inovasi produk dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel orientasi pembelajaran.
3. Hipotesis ketiga yang menjelaskan keterkaitan antara variabel orientasi pasar dengan variabel keunggulan bersaing, menunjukkan bahwasannya nilai *p-value* nya sebesar 0,005, nilai ini masih lebih kecil dari *cut off value* yang sebesar 0,05. Sedangkan CR pada hubungan kedua variabel ini adalah 2,046 yang mana merupakan nilai yang positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel orientasi pasar.
4. Hipotesis keempat yang menjelaskan keterkaitan antara variabel orientasi pembelajaran dengan variabel keunggulan bersaing, menunjukkan bahwasannya nilai *p-value* nya sebesar 0,032, nilai ini masih lebih kecil dari *cut off value* yang sebesar 0,05. Sedangkan CR pada hubungan kedua variabel ini adalah 2,140 yang mana merupakan nilai yang positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel orientasi pembelajaran.
5. Hipotesis kelima yang menjelaskan keterkaitan antara variabel modal relasi dengan variabel keunggulan bersaing, menunjukkan bahwasannya nilai *p-value* nya sebesar 0,103, nilai ini lebih besar dari *cut off value* yang sebesar 0,05. Sedangkan CR pada hubungan kedua variabel ini adalah 1,632 yang mana merupakan nilai yang positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing dapat dipengaruhi secara positif namun tidak signifikan oleh variabel modal relasi.
6. Hipotesis keenam yang menjelaskan keterkaitan antara variabel inovasi produk dengan variabel keunggulan bersaing, menunjukkan bahwasannya nilai *p-value* nya sebesar 0,032, nilai ini masih lebih kecil dari *cut off value* yang sebesar 0,05. Sedangkan CR pada hubungan kedua variabel ini adalah 2,472 yang mana merupakan nilai yang positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel inovasi produk.

Pengaruh langsung dan tidak langsung

Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung di rangkum melalui Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Pengaruh dan Tidak Langsung

	Orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing	Orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing
Pengaruh Langsung	0,203	0,212
Pengaruh Tak Langsung	0,065	0,067
Pengaruh Total	0,268	0,279

Sumber: data primer diolah (2019).

Tabel 5 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung dari variabel orientasi pasar dan orientasi pembelajaran lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Hasil uji sobel menunjukkan bahwa bahwa *p value* pengaruh variabel orientasi pasar, inovasi produk, dan keunggulan bersaing sebesar 0,0166, sementara *p value* untuk pengaruh variabel orientasi pembelajaran, inovasi produk, dan keunggulan bersaing sebesar 0,133, keduanya memiliki nilai yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel inovasi

produk memediasi variabel orientasi pasar dan variabel orientasi pembelajaran terhadap variabel keunggulan bersaing secara parsial.

Orientasi pasar dan inovasi produk

Hasil uji hipotesis pada hubungan kedua variable ini mengkonfirmasi hasil temuan dari peneliti sebelumnya, yaitu yang dilakukan oleh Huang & Wang (2011); Mahmoud *et al.* (2016); William & James (2002); Hongming *et al.* (2007); dan Tsai (2005). Hal ini disebabkan oleh derasnya arus informasi yang berkaitan dengan kondisi pasar, sehingga dapat memudahkan sebuah unit usaha untuk menyusun suatu keterbaruan. Pelaku bisnis dapat dengan mudah menciptakan kebaruan dalam menghasilkan produk, karena produk yang diciptakan yakni produk yang sesuai dengan keinginan pelanggannya.

Orientasi pembelajaran dan inovasi produk

Hasil uji hipotesis menunjukkan hasil yang sama seperti pada penelitian Haryanto *et al.* (2017); William & James (2000); dan Calantone *et al.* (2002), dimana hasil dalam penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif antara orientasi pembelajaran dengan inovasi produk. Hal tersebut dikarenakan para pelaku bisnis pada industri pakaian jadi di Kota Semarang dapat menciptakan suatu kebaruan dalam menghasilkan produk ketika mereka memiliki kemauan yang kuat untuk terus melakukan pembelajaran. Kemauan suatu unit bisnis untuk terus melakukan pembelajaran sangat dibutuhkan karena industri pakaian jadi merupakan salah satu industri yang dinamis, sehingga dibutuhkan suatu kebaruan yang berkelanjutan untuk dapat unggul dalam persaingan.

Orientasi pasar dan keunggulan bersaing

Hasil uji hipotesis menunjukkan hasil yang sama seperti pada penelitian Talaja *et al.* (2017); Zhou *et al.* (2009); Martinette (2014); dan Li & Zhou (2010), dimana hasil dalam penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing. Hal tersebut dikarenakan dengan semakin meningkatnya kemampuan suatu organisasi dalam memahami permintaan dan kondisi pasar, maka organisasi tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaingnya sendiri. Unit usaha yang mampu memberikan nilai lebih dibandingkan para pesaingnya inilah yang cenderung diminati oleh pelanggan.

Orientasi pembelajaran dan keunggulan bersaing

Hasil uji hipotesis menunjukkan hasil yang sama seperti pada penelitian Mahmood & Hanafi (2013); Ratnawati *et al.* (2018); Martinette (2012); dan Yuniari *et al.* (2018), dimana hasil dalam penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif antara orientasi pembelajaran dengan keunggulan bersaing. Hal tersebut dikarenakan dengan meningkatnya kemauan suatu unit bisnis untuk terus melakukan pembelajaran maka unit bisnis tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaingnya sendiri. Dengan bekal pengetahuan yang kuat, keunggulan bersaing suatu unit bisnis juga akan meningkat. Kondisi yang terjadi, pelaku bisnis yang pada industri pakaian jadi yang ada di Kota Semarang memiliki kemauan yang keras untuk dapat terus meningkatkan sehingga para pelaku bisnis tersebut dapat memproduksi pakaian jadi yang unik dengan harga yang bersaing.

Modal relasi dan keunggulan bersaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan unit usaha dengan pelanggannya memiliki pengaruh yang kecil. Suatu unit usaha seharusnya lebih memperhatikan hubungan baik dengan pelanggannya. Kemudahan akses teknologi dan informasi sangat membantu perusahaan dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggannya sehingga hal tersebut membantu perusahaan dalam menjalin komunikasi yang baik dengan para *stake holder*-nya. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang ditemukan sebelumnya oleh peneliti Yeganeh *et al.* (2014), yang menyatakan bahwa modal relasi atau yang juga disebut dengan modal

pelanggan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat terjadi sebab para pelaku bisnis di industri pakaian jadi ini cenderung pasif dalam menjalin hubungan dengan pelanggannya. Padahal menurut penelitian yang dilakukan oleh Huang & Wang (2011), hubungan pelaku usaha dengan konsumennya merupakan hal yang sangat penting. Para pelaku usaha harus pandai dalam mengelola hubungan baik dengan pelanggannya. Disebutkan bahwa pelaku usaha harus membangun hubungan yang baik dengan pelanggannya dalam jangka panjang (*build long-term friendship*).

Inovasi produk dan keunggulan bersaing

Hasil uji hipotesis menunjukkan hasil yang sama seperti pada penelitian Adriansyah *et al.* (2015); Kafetzopoulos *et al.* (2015); dan Ennew & Devlin (2015) dimana hasil dalam penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif antara inovasi produk dengan keunggulan bersaing. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya inovasi yang dilakukan oleh suatu unit bisnis dalam memproduksi pakaian jadi akan meningkatkan daya saing unit usaha tersebut dibandingkan dengan pesaingnya. Melalui kebaruan yang dilakukan oleh suatu unit bisnis, memungkinkan unit bisnis tersebut untuk dapat terus memproduksi pakaian jadi dengan harga bersaing, desain yang menarik, serta kualitas yang baik.

KESIMPULAN

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memberikan bukti empiris urgensi dari keunggulan bersaing suatu usaha dalam perspektif orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi produk, serta modal relasi. Hasil analisis menyimpulkan bahwa dari keenam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terdapat lima hipotesis yang diterima dan satu hipotesis yang ditolak. Variabel orientasi pasar dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap variabel inovasi produk dan keunggulan bersaing. Variabel modal relasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing. Hasil uji untuk Hipotesis 6, variabel inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Untuk dapat unggul, suatu unit bisnis harus menciptakan produk yang memiliki keunikan. Dalam industri pakaian jadi yang bersifat dinamis dengan perkembangan tren yang sangat cepat, suatu unit bisnis harus memiliki sumber daya manusia yang kreatif untuk menciptakan kebaruan. Kemauan suatu unit usaha untuk terus mengembangkan pengetahuan serta selalu berupaya untuk menggali informasi pasar, akan meningkatkan potensi unit usaha tersebut untuk dapat unggul dalam persaingan. Selain itu, modal relasi diperlukan dalam suatu bisnis untuk menjalin kerjasama yang baik antara produsen dengan pemasok, mitra, serta konsumen. Perusahaan dirasa perlu untuk menjalin hubungan baik dengan para *stake holder*-nya.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Beberapa pelaku usaha enggan untuk melakukan pengisian kuesioner. Jumlah responden yang semula sebanyak 138-unit usaha, hanya menjadi 127 responden saja. Selain itu beberapa responden yang melakukan pengisian kuesioner, enggan mengisi pertanyaan terbuka.

Penelitian mendatang hendaknya lebih menekankan akurasi data sekunder sehingga unit usaha yang sudah tidak beroperasi, dapat diidentifikasi dari awal. Sebaiknya dalam penelitian mendatang pertanyaan terbuka disampaikan secara lisan melalui wawancara sederhana yang dilakukan pada saat responden mengisi kuesioner.

REFERENSI

Adriansyah, A., & Afiff, A. Z. (2015). Organizational culture, absorptive capacity, innovation performance and competitive advantage: An integrated assessment in Indonesian banking industry. In *The Southeast Asian Journal of Management* 9(1), pp. 70–86).

- Almarri, K., & Gardiner, P. (2014). Application of resource-based view to project management research : supporters and opponents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 437–445.
- Ariawan, A., & Ichsan, U. (2017). The role of spiritual capital, human capital, structural capital, and relational capital of smes to improving on performance: Study literature. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 11(2).
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: The impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668–697.
- Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5(1), 5–23.
- Calantone, R. J., Tamer, C. S., & Yushan, Z. (2004). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515 citation_lastpage=524.
- Chen, Y., & Chen, Y. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77, 271–286.
- Clulow, V., Barry, C., & Gerstman, J. (2007). The resource-based view and value: The customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 19–35.
- Ennew, C., & Devlin, J. (1993). International Journal of Bank Marketing. In *Marketing Intelligence & Planning* (Vol. 11, Issue 6).
- Genc, E., Dayan, M., & Faruk, O. (2019). *The impact of SME internationalization on innovation : The mediating role of market and entrepreneurial orientation*. January.
- Haryanto, A. T., Haryono, T., Sri, H., & Sawitri, R. (2017). Market orientation, learning orientation and small medium enterprises performance: The mediating role of innovation. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 484–491.
- Hongming, X. I. E., Changyong, L. I. U., & Chunhui, C. (2007). Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in The Pearl River Delta Region of China. *Higher Education Press and Springer-Verlag*, 1(2), 222–253.
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011a). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570.
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011b). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570.
- Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review* 26.
- Indonesia, B. (2017). *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Jawa Tengah*.
- Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481.
- Jiménez-Jimenez, D., Sanz, R. V., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177–1200.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company' s invisible source of competitive advantage. *International Business Journal*, 23(3), 260–283.

- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186–192.
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856–862.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Learning orientation and business performance of women-owned SMEs in Malaysia: The mediating effect of competitive advantage. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 11(II), 2046–9578.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623–648.
- Martinette, L. A., & Obenchain-leeson, A. (2012). Of competitive advantage: A service organization perspective. *Journal of Service Science*, 5(1).
- Martinette, L., & Washington, M. (2014). Advantage: An accounting services firm' s perspective. *International Business & Economics Research Journal*, 13(4), 779–792.
- Nadia, N., Aziz, A., & Samad, S. (2016). Innovation and competitive advantage: Moderating effects of firm age in foods manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 256–266.
- Ratnawati, Soetjipto, B. E., Murwani, F. D., & Wahyono, H. (2018). The role of SMEs' innovation and learning orientation in mediating the effect of CSR programme on SMEs' performance and competitive advantage. *Global Business Review*, 19(3_suppl), S21–S38.
- Sellitto, M. A., Camfield, C. G., Buzuku, S., Production, S., Camfield, C. G., Buzuku, S., & Production, S. (2020). *Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: a survey and structural model*.
- Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N., & Pavičić, J. (2017). Market orientation, competitive advantage and business performance: Exploring the indirect effects. *Drustvena Istrazivanja*, 26(4).
- Tsai, H. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovative. *Industrial Management and Data*, 105(3), 325–348.
- Wahyu, N. (2017). Pengaruh keunggulan bersaing dan inovasi produk dengan kinerja pemasaran pada usaha batik tegalan di Kabupaten Tegal. *FEB UNSOED*, 7(September), 104–116.
- Wang, C. (2014). Technological forecasting & social change how relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 167–176.
- Wang, C. H. (2014). How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 167–176.
- William, E., & James, M. (2000). Learning orientation, market orientation, and innovation. *Journal of Market*, 4(4), 295.
- William, E., & James, M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation. *Journal of Market*, 5(1), 5.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). Computers in human behavior the impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian Telecommunication Companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168–175.
- Yeganeh, M. V., SHarahi, B. Y., Mohammadi, E., & Beigi, F. H. (2014). A Survey of intellectual capital in public and private insurance companies of Iran case: Tehran City. *Procedia - Social and Behavioral*

Sciences, 114, 602–609.

- Yuniari, W., Nyoman, N., Yasa, K., & Giantari, I. G. A. K. (2018). The role of competitive advantage in mediating the influence of market orientation on internationalization and marketing performance: A study on Silver Craft SMES in Celuk Village, Bali Province. *European Journal of Business and Social Sciences*, 6(10), 55–71.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A Demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.