

# Tinjauan Strategis: Pengaruh Keunggulan Kompetitif dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis UMKM dalam Konteks Pasar yang Kompetitif

Didit Darmawan\*, Rahayu Mardikaningsih, Siti Nur Halizah, Arif Rachman Putra, Eli Retnowati, Misbachul Munir, Rafadi Khan Khayru, Eli Masnawati, Samsul Arifin

Universitas Sunan Giri, Surabaya, Indonesia

Email: dr.diditdarmawan@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: dr.diditdarmawan@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh keunggulan kompetitif dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis suatu perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi model kuantitatif. Sampel yang terdiri dari 75 pemilik usaha kecil di Kota Surabaya yang mewakili perusahaannya mengisi survei dengan menggunakan pengukuran yang telah ditentukan. Pengambilan sampel purposif akan digunakan untuk persyaratan pengambilan sampel. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan berbagai teknik statistik, antara lain uji asumsi klasik, regresi linier berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Perusahaan yang mampu mengembangkan keunggulan kompetitif dalam produk, jasa, atau biaya cenderung mencapai hasil keuangan yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Selain itu, orientasi pasar juga mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Perusahaan yang lebih fokus untuk memahami pelanggan secara mendalam dan berusaha memenuhi kebutuhan mereka cenderung memiliki kinerja bisnis yang lebih baik.

**Kata Kunci:** Keunggulan Kompetitif; Orientasi Pasar; Kinerja Bisnis; Strategi Bisnis; Pelanggan; Persaingan

**Abstract**—This research aims to explore the influence of competitive advantage and market orientation on a company's business performance. The research method used in this research includes quantitative models. A sample consisting of 75 small business owners in Surabaya City representing their companies filled out the survey using predetermined measurements. Purposive sampling will be used for sampling requirements. The collected data was analyzed using various statistical techniques, including classical assumption testing, multiple linear regression, and hypothesis testing. The research results show that there is a significant positive relationship between competitive advantage and business performance. Companies that are able to develop competitive advantages in products, services, or costs tend to achieve better financial results than their competitors. Apart from that, market orientation also has a significant positive influence on business performance. Companies that focus more on understanding customers in depth and trying to meet their needs tend to have better business performance.

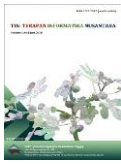
**Keywords:** Competitive Advantage; Market Orientation; Business Performance; Business Strategy; Customer; Competition

## 1. PENDAHULUAN

Pemasaran adalah salah satu aktivitas utama pada perusahaan yang memiliki peranan penting untuk menjaga dan mengembangkan bisnisnya. Tidak ada perusahaan yang dapat bertahan pada jangka panjang jika mereka tidak mampu melakukan pemasaran produk dan layanan mereka dengan efektif (Khayru, 2021). Upaya untuk mengukur kinerja pemasaran melibatkan penggunaan indikator yang mencerminkan kompleksitas aktivitas organisasi. Faktanya, berbagai jenis industri telah mengalami peningkatan pada upaya untuk mengukur kinerja mereka (Abor & Quartey, 2010; Parente *et al.*, 2019).

Dalam konteks kewirausahaan, pemasaran memiliki peran krusial dalam membangun fondasi keunggulan bersaing (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan inovasi produk atau layanan, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk memasarkan dan mempromosikan inovasi tersebut kepada pasar (Hidayat *et al.*, 2015; Darmawan *et al.*, 2022). Pengusaha yang sukses harus memiliki keahlian pemasaran yang kuat untuk memastikan bahwa ide atau produk baru mereka diterima dengan baik oleh konsumen (Retnowati *et al.*, 2021; Mardikaningsih, 2022). Selain itu, kewirausahaan juga melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar yang baru dan potensial (Putra *et al.*, 2022). Dengan menggunakan strategi pemasaran yang efektif, pengusaha dapat menciptakan permintaan untuk produk atau layanan yang belum ada sebelumnya (Padma *et al.*, 2018; Darmawan, 2019). Mereka juga dapat mengembangkan strategi pemasaran yang inovatif untuk memasuki pasar yang kompetitif. Di dunia kewirausahaan yang kompetitif, pengukuran kinerja pemasaran sangat penting. Kewirausahaan sering kali membutuhkan pengambilan keputusan berdasarkan data dan analisis yang akurat (Darmawan, 2022; Halizah & Darmawan, 2022). Oleh karena itu, menggunakan indikator kinerja pemasaran yang tepat adalah kunci untuk memastikan bahwa upaya pemasaran menghasilkan hasil yang diinginkan. Dengan mengintegrasikan pemasaran dan kewirausahaan, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (Wahab *et al.*, 2017). Pengusaha yang sukses tidak hanya memiliki visi untuk menciptakan inovasi, tetapi juga kemampuan untuk memasarkannya dengan efektif (Djazilan, 2022; Halizah & Mardikaningsih, 2022). Dengan cara ini, pemasaran dan kewirausahaan saling melengkapi untuk menciptakan bisnis yang tangguh dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

Selain pengukuran keuangan tradisional seperti pendapatan penjualan, margin kotor, dan pangsa pasar, pengukuran non-keuangan juga semakin mendapat perhatian untuk menilai kinerja bisnis. Hal ini mencerminkan pergeseran paradigma pada evaluasi keberhasilan bisnis (Abor, 2007). Jacobs dan Mafini (2019) mengukur kinerja bisnis dari berbagai sektor industri, termasuk ritel, barang konsumen, layanan pelanggan, barang penyedia bisnis, dan



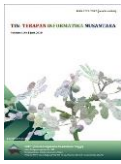
perusahaan yang menyediakan layanan bisnis ke bisnis. Mereka mengidentifikasi sejumlah pengukuran penting, termasuk pengukuran keuangan seperti pendapatan penjualan, margin kotor, dan pangsa pasar, yang dimasukkan pada penelitian mereka. Artinya, pengukuran kinerja bisnis tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga mempertimbangkan berbagai faktor lain yang dapat memengaruhi keberhasilan dan pertumbuhan suatu bisnis (Kamunge et al., 2014).

Perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis saat ini mengharuskan organisasi untuk lebih berhati-hati dalam menghadapinya. Persaingan global yang ketat telah menyebabkan penurunan laba bagi perusahaan yang terlibat dalam persaingan di tingkat internasional (Gugler & Shi, 2009). Kondisi ini dapat mendorong bagi manajemen perusahaan untuk mencari strategi baru supaya dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnis mereka di pasar secara universal. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif tingkat tinggi yang dapat bertahan dan tumbuh, yaitu perusahaan yang mampu bergerak secara fleksibel untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menghasilkan produk berkualitas, dan efisien terhadap pengeluaran (Contractor, 2013). Keunggulan kompetitif mengacu pada kemampuan perusahaan untuk melampaui pesaingnya dalam hal produk, layanan, ataupun biaya. Keunggulan kompetitif dapat dicapai jika perusahaan mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan pesaing dengan biaya yang sama atau memberikan nilai yang sama dengan biaya yang lebih rendah (Ndlela & Du Toit, 2001). Oleh karena itu, pentingnya analisis rantai nilai adalah untuk mengetahui dengan tepat di bagian mana pada rantai perusahaan, mulai dari desain hingga distribusi, biaya dapat ditekan atau nilai pelanggan dapat ditingkatkan (Cavianto, 1992). Secara keseluruhan, keunggulan kompetitif dapat memberikan keuntungan yang signifikan dalam mencapai kinerja bisnis yang lebih baik (Maziti et al., 2018).

Kinerja bisnis yang maksimal harus terbentuk dari semua kontribusi dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi memainkan peran sentral dalam mencapai keunggulan bersaing (Munir et al., 2022). Seperti yang dikemukakan oleh Mardikaningsih dan Darmawan (2022), memiliki tim SDM yang unggul adalah salah satu aspek kunci dalam mencapai keunggulan bersaing. Sumber daya manusia yang terampil, berpengetahuan, dan berkomitmen akan mampu menghasilkan inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan memberikan pelayanan yang unggul kepada pelanggan (Arifin et al., 2022; Wulandari et al., 2022). Mereka juga dapat memberikan kontribusi signifikan dalam membangun dan memelihara budaya perusahaan yang mendukung visi dan tujuan jangka panjang. Investasi dalam pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia adalah langkah kunci dalam membangun keunggulan bersaing dari perspektif SDM (Djazilan & Darmawan, 2022). Perusahaan yang mampu mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan akan memiliki tim yang lebih kompeten dan adaptif terhadap perubahan, memungkinkan mereka untuk mengatasi tantangan pasar dengan lebih efektif. Selanjutnya, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung karyawan adalah faktor kunci dalam mempertahankan dan memaksimalkan potensi SDM (Retnowati, 2022). Karyawan yang merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih produktif dan loyal terhadap perusahaan. Dengan mengintegrasikan keunggulan bersaing dari sisi SDM, perusahaan dapat membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang (Jahroni, 2022). Dalam era di mana faktor manusia menjadi semakin penting dalam mencapai keunggulan bersaing, perusahaan yang mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan efektif akan memiliki keunggulan yang sulit ditandingi di pasar (Putra, 2022).

Orientasi pasar merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Jaworski & Kohli, 1993). Orientasi pasar menjadi semakin signifikan dalam konteks perilaku konsumen yang selalu berubah dan kompleks. Dengan memahami dan merespons keinginan serta preferensi pelanggan adalah kunci untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul (Essardi et al., 2022). Perilaku konsumen menjadi fondasi utama yang harus dipahami oleh perusahaan guna mengembangkan strategi pemasaran dan produk yang relevan dan kompetitif (Halizah et al., 2022; Putra et al., 2022). Dengan memusatkan perhatian pada perilaku konsumen, perusahaan dapat lebih akurat mengidentifikasi kebutuhan pasar (Darmawan, 2019; Ali et al., 2022). Analisis mendalam terhadap preferensi, motivasi, dan kebiasaan konsumen memungkinkan perusahaan untuk mengarahkan upaya inovasi dan pengembangan produk secara tepat. Dalam konteks ini, orientasi pasar menjadi alat penting untuk menciptakan produk atau layanan yang tidak hanya memenuhi, tetapi juga melebihi harapan konsumen (Gardi, 2022). Selain itu, orientasi pasar memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan jangka panjang yang kuat dengan pelanggan. Dengan memahami perilaku konsumen, perusahaan dapat menyediakan pengalaman yang lebih memuaskan dan membangun kepercayaan. Pelanggan yang merasa dipahami dan dihargai cenderung lebih setia, dan kemungkinan besar akan merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain. Tidak hanya itu, orientasi pasar juga memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan tren dan dinamika pasar. Dalam era di mana preferensi konsumen dapat berubah dengan cepat, kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi perubahan ini adalah aset berharga yang dapat mempertahankan daya saing perusahaan. Dengan demikian, orientasi pasar bukan hanya sekadar strategi, tetapi menjadi filosofi yang mendasari setiap langkah perusahaan. Dengan memahami perilaku konsumen dengan seksama, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang tidak hanya kuat, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

Orientasi pasar dapat dijelaskan sebagai sebuah budaya organisasi yang berpusat pada pemahaman pasar (Hurley & Hult, 1998). Budaya ini membantu perusahaan untuk mengembangkan keunggulan dalam memberikan nilai kepada pelanggan dengan memanfaatkan peluang yang tersedia dan mengatasi ancaman yang muncul (Deshpande & Webster Jr, 1989). Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menciptakan tingkat penjualan dan keuntungan yang lebih tinggi daripada pesaingnya akan meningkatkan orientasi pasar yang dinamis (Cadogan et al., 2009; Darmawan, 2017). Orientasi pasar sebagai pendekatan yang melibatkan penetapan sasaran konsumen strategis dan pembangunan



organisasi yang mengutamakan layanan kepada konsumen. Ini menciptakan dasar persaingan yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan, dengan memberikan layanan yang sesuai dengan harapan konsumen, sehingga memungkinkan perusahaan untuk berhasil dalam persaingan (Woller, 2002). Dalam orientasi pasar pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi pasar dan menggunakan informasi pasar sebagai landasan untuk merumuskan strategi perusahaan. Perusahaan yang berhasil mengendalikan pasar sering disebut sebagai market-driven firm atau perusahaan yang selalu menggabungkan orientasi pelanggan dan pemahaman terhadap pesaing secara seimbang, sehingga menciptakan kinerja bisnis yang lebih unggul (Alam, 2010).

Dengan demikian, studi menekankan kepentingan pemasaran sebagai aktivitas utama dalam menjaga dan mengembangkan bisnis. Pemasaran bukan hanya sekadar promosi produk atau layanan, tetapi juga melibatkan analisis pasar, pengukuran kinerja, dan orientasi pasar yang mendalam. Pengukuran kinerja bisnis juga penting karena menunjukkan bahwa evaluasi keberhasilan bisnis tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keberhasilan dan pertumbuhan suatu bisnis. Berfokus pada orientasi pasar dengan perilaku konsumen yang selalu berubah dan kompleks maka ini menegaskan bahwa memahami dan merespons kebutuhan serta preferensi pelanggan adalah kunci untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul. Dengan menggabungkan semua elemen ini, tulisan ini mengusulkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya berasal dari satu aspek tunggal, tetapi dari integrasi yang holistik dari pemasaran yang efektif, pengukuran kinerja yang komprehensif, dan orientasi pasar yang kuat. Pendekatan ini dapat membantu perusahaan dalam mencapai kinerja bisnis yang maksimal dan berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan berubah-ubah. Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara keunggulan kompetitif dan orientasi pasar sebagai variabel bebas terhadap kinerja bisnis sebagai variabel terikat.

## 2. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, metode yang akan digunakan peneliti adalah pendekatan kuantitatif. Sampel yang terdiri dari 50 pemilik usaha kecil yang ada di Kota Surabaya yang telah mewakili perusahaan mereka mengisi survei menggunakan ukuran yang telah ditetapkan. *Purposive sampling* akan dipergunakan untuk syarat pengambilan sampel. Fokus penelitian ini adalah pada pengaruh antara keunggulan kompetitif dan orientasi pasar sebagai variabel bebas dan kinerja bisnis sebagai variabel terikat. Untuk memastikan kevalidan data, peneliti memilih pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji hipotesis dan mencapai persamaan hubungan akhir.

Keunggulan kompetitif adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan dengan kemampuannya untuk menciptakan tingkat penjualan dan keuntungan yang lebih tinggi daripada pesaingnya (Kumar et al., 2011). Keunggulan kompetitif termasuk perusahaan berasal dari aset-asetnya yang unik dan kemampuan-kemampuannya yang khas. Indikator sebagai ukuran dari variabel keunggulan kompetitif meliputi (1) kemampuan yang langka; (2) berharga; (3) tidak tergantikan; dan (4) tidak dapat ditiru secara sempurna (Barney & Zajac, 1994).

Definisi orientasi pasar mencakup sejauh mana perusahaan berfokus pada kebutuhan dan preferensi pelanggan dalam pengambilan keputusan strategis (Kohli & Jaworski, 1990). Orientasi pasar dapat dijelaskan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk mengumpulkan, menyebarkan, dan memanfaatkan informasi terbaik tentang pelanggan dan pesaing (Armario et al., 2008). Dikonseptualisasikan sebagai orientasi pasar perusahaan bisnis, enam dimensi telah dikemukakan: (1) agresivitas; (2) analisis; (3) sikap defensif; (4) masa depan; (5) proaktif; dan (6) keberisikoan (Venkatraman, 1989).

Kinerja bisnis dapat didefinisikan sebagai pencapaian perusahaan yang tercermin pada hasil kerja dalam pemasaran (Corbett & Claridge, 2002). Dimensi kinerja bisnis dicantumkan secara beragam, yaitu (1) kinerja finansial dan (2) non finansial (pemasaran); (3) kinerja gabungan; (4) efisiensi; (5) efektivitas operasional (Morgan & Strong, 2003).

Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab, dan kemudian diolah. Dalam memberikan pilihan jawaban atas pertanyaan dari variabel-variabel tersebut, menggunakan skala Likert. Skala memilih alternatif antara 1 sampai 5 dengan pemberian skor sebagai berikut: 5 = sangat setuju (SS); 4 = setuju (S); 3 = ragu-ragu (R); 2 = tidak setuju (TS); 1 = sangat tidak setuju (STS).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden didata sebanyak 50 pengusaha dari masing-masing UMKM. Profil responden berdasarkan pendidikan, usia usaha, omset, dan latar belakang industri dari pemilik usaha dijelaskan sebagai berikut.

Berdasarkan usia usaha, ada 23 UMKM yang baru berdiri kurang dari lima tahun, menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah UMKM yang relatif baru di bisnis mereka. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa banyak dari mereka masih dalam tahap pengembangan dan pertumbuhan awal. Sebanyak 27 UMKM telah eksis lebih dari lima tahun, menandakan adanya kelompok responden yang lebih mapan dan mungkin telah mengalami berbagai fase dalam mengelola bisnis mereka.

Berdasarkan omset usaha, dari 50 responden, mayoritas (43 responden) memiliki omset usaha di bawah 100 juta.

Ini menunjukkan bahwa mayoritas dari UMKM yang menjadi subjek penelitian memiliki skala usaha yang relatif kecil atau sedang. Namun, terdapat tujuh responden yang memiliki omset usaha lebih dari 100 juta. Ini menunjukkan bahwa ada beberapa UMKM yang memiliki omset yang lebih besar, mungkin karena faktor-faktor seperti pasar yang lebih besar atau model bisnis yang lebih agresif.

Berdasarkan latar belakang pendidikan dari pengusaha, sebanyak tiga responden memiliki pendidikan tamatan SMP, 26 responden memiliki latar belakang pendidikan tamatan SMA, dan 19 responden memiliki gelar S1. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan menengah. Ada dua responden yang memiliki gelar S2, menunjukkan bahwa ada juga responden yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Berdasarkan jenis usaha, ada variasi yang cukup signifikan. Ada satu UMKM dari industri kecantikan, menunjukkan bahwa sektor kecantikan tidak mendominasi dalam sampel responden. Industri kuliner memiliki representasi terbanyak dengan 19 UMKM, diikuti oleh usaha fashion dengan 14 UMKM. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari industri makanan atau fashion. Ada juga representasi dari industri agribisnis,omotif, dan beberapa lainnya, menunjukkan keragaman dalam sektor usaha yang diwakili dalam sampel.

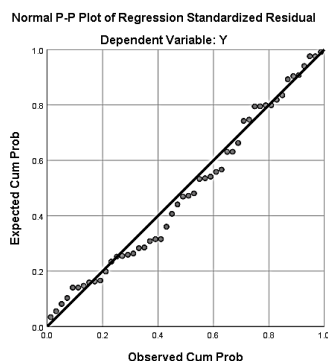
**Tabel 1.** Profil Responden

No	Profil	Kategori	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Usia Usaha	< 5 Tahun	23	46.0	46.0	46.0
		> 5 Tahun	27	54.0	54.0	100.0
2	Omset	1 – 5 Juta	7	14.0	14.0	14.0
		6 – 10 Juta	5	10.0	10.0	24.0
		11 – 25 Juta	10	20.0	20.0	44.0
		26 – 50 Juta	10	20.0	20.0	64.0
		51 – 100 Juta	11	22.0	22.0	86.0
		> 100 Juta	7	14.0	14.0	100.0
3	Pendidikan Pengusaha	SMP	3	6.0	6.0	6.0
		S1	19	38.0	38.0	44.0
		S2	2	4.0	4.0	48.0
		SMA	26	52.0	52.0	100.0
4	Jenis Usaha	Kecantikan	1	2.0	2.0	2.0
		Kuliner	19	38.0	38.0	40.0
		Fashion	14	28.0	28.0	68.0
		Kecantikan	1	2.0	2.0	70.0
		Automotif	15	30.0	30.0	100.0

Pada pengujian reliabilitas kuesioner diperoleh nilai Cronbach's Alpha keunggulan kompetitif = 0,865. Nilai ini menunjukkan bahwa kuesioner untuk mengukur keunggulan kompetitif memiliki tingkat reliabilitas internal yang tinggi (di atas 0,7), menunjukkan bahwa alat ukur ini dapat diandalkan untuk mengukur variabel ini. Pada variabel orientasi pasar diperoleh Cronbach's Alpha = 0,838. Hasil ini juga menunjukkan reliabilitas yang baik dalam mengukur orientasi pasar dengan kuesioner yang digunakan. Variabel kinerja bisnis: Cronbach's Alpha = 0,881. Reliabilitas kuesioner untuk mengukur kinerja bisnis juga tinggi, menunjukkan alat ukur yang andal.

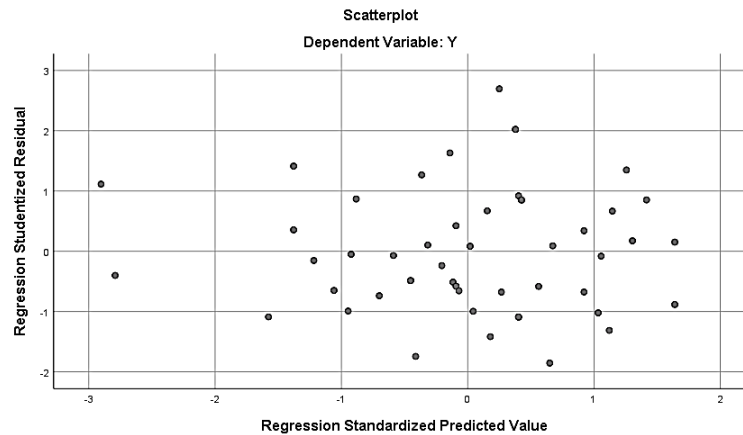
Pada pengujian validitas kuesioner diperoleh semua nilai corrected item total correlation memenuhi standar validitas, dengan nilai lebih dari 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner telah memastikan validitas pengukuran variabel-variabel tersebut, karena korelasi antara item-item dalam kuesioner dan total skor variabel adalah cukup kuat. Hasil-hasil di atas menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen yang dapat diandalkan dan valid untuk mengukur keunggulan kompetitif, orientasi pasar, dan kinerja bisnis dari sampel responden. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk analisis yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

Pada uji normalitas diperoleh hasil seperti gambar 1 yang memperlihatkan sebaran data mengikuti pergerakan garis diagonal yang berarti data tersebar secara normal.



**Gambar 1.** Uji Normalitas

Gambar 2 menunjukkan uji heteroskedastisitas, sebaran titik dari variabel-variabel dalam model tidak menunjukkan pola atau struktur khusus. Dengan melihat bahwa sebaran titik tidak membentuk pola khusus, ini menunjukkan bahwa tidak ada tanda-tanda yang jelas dari heteroskedastisitas dalam data. Ini dapat dianggap sebagai indikasi positif bahwa variabilitas dari variabel dependen relatif stabil di seluruh rentang nilai dari variabel independen. Hal ini akan mempermudah interpretasi dan kepercayaan terhadap hasil dari model regresi.



**Gambar 2.** Uji Heteroskedastisitas

Nilai Durbin-Watson adalah 1.852. Nilai yang ideal adalah antara 1,5 hingga 2,5. Nilai ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi yang kuat dari adanya autokorelasi dalam model ini. Tolerance dan VIF untuk mendeteksi masalah multicollinearity antara variabel independen. Kedua variabel memiliki nilai tolerance yang sama (0.295) dan VIF yang juga sama (3.393). Nilai ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi kuat dari masalah multicollinearity.

**Tabel 2.** Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.951 <sup>a</sup>	.905	.901	1.006	1.852

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Koefisien Korelasi (Correlation Coefficient) adalah 0.951. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dan variabel dependen dalam model ini. R Square (Koefisien Determinasi) adalah 0.905. Hal ini berarti sekitar 90.5% dari variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model ini. Ini adalah indikasi yang baik bahwa model ini cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Adjusted R Square adalah 0.901. Nilai ini memperhitungkan jumlah variabel independen dalam model. Ini juga cukup tinggi, menunjukkan bahwa model ini adalah model yang baik. Std. Error of the Estimate adalah 1.006. Ini mengindikasikan seberapa dekat data yang diamati dengan garis regresi. Semakin kecil nilai ini, semakin baik model dalam memprediksi data. Durbin-Watson adalah 1.852. Nilai ini mendekati 2, yang menunjukkan bahwa tidak ada indikasi yang kuat dari adanya autokorelasi dalam model ini. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki tingkat kecocokan yang baik dengan data yang ada, dan variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas dari variabel dependen. Autokorelasi tidak tampak menjadi masalah dalam model ini. Dengan demikian, model ini mungkin dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai-nilai dari variabel independen.

**Tabel 3.** ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	454.441	2	227.221	224.458	.000 <sup>b</sup>
Residual	47.579	47	1.012		
Total	502.020	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Hasil analisis data dari uji analisis varians (ANOVA) pada model regresi diperoleh nilai F-statistic (F): 224.458. Ini adalah statistik uji yang digunakan untuk menilai signifikansi dari model regresi. Nilai F yang tinggi menunjukkan bahwa setidaknya salah satu variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Signifikansi (Sig.): 0.000 berarti p-value yang menunjukkan signifikansi statistik dari model regresi. Pada tingkat signifikansi 0.05, karena p-value sangat kecil ( $0.000 < 0.05$ ), hipotesis nol ditolak dan menyimpulkan bahwa setidaknya kedua variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil ANOVA ini memberikan gambaran tentang signifikansi dari model regresi dan pengaruh dari variabel keunggulan bersaing dan orientasi pasar terhadap variabel kinerja bisnis dalam konteks model ini.

**Tabel 4. Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.411	.800		.513	.610		
X1	.340	.065	.436	5.272	.000	.295	3.393
X2	.413	.062	.555	6.713	.000	.295	3.393

a. Dependent Variable: Y

Hasil analisis data ini adalah dari model regresi diperoleh nilai B (Unstandardized Coefficient) untuk konstanta adalah 0.411. Ini adalah nilai prediksi dari variabel dependen (Y) ketika semua variabel keunggulan kompetitif dan orientasi pasar (X1 dan X2) adalah nol. Unstandardized Coefficient (B) untuk keunggulan kompetitif (X1) adalah 0.340. Ini menunjukkan bahwa untuk setiap satu unit peningkatan dalam X1, kita dapat memperkirakan peningkatan sekitar 0.340 unit dalam variabel kinerja bisnis (Y). Nilai t-statistic untuk X1 adalah 5.272 dengan p-value (Signifikansi) sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa X1 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja bisnis.

Unstandardized Coefficient (B) untuk orientasi pasar (X2) adalah 0.413. Ini menunjukkan bahwa untuk setiap satu unit peningkatan dalam X2 dapat memperkirakan peningkatan sekitar 0.413 unit dalam variabel dependen (Y). Nilai t-statistic untuk X2 adalah 6.713 dengan p-value (Signifikansi) sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil ini menyajikan koefisien regresi yang mengukur hubungan antara variabel keunggulan kompetitif dan orientasi pasar (X1 dan X2) dengan variabel kinerja bisnis (Y). Nilai-nilai ini memungkinkan untuk membuat prediksi tentang variabel dependen berdasarkan nilai dari variabel independen.

Dari hasil analisis terlihat bahwa dampak keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis memiliki tingkat signifikansi yang sangat besar. Temuan ini membuktikan adanya hasil yang positif dan sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Kumlu (2014); Ejrami et al. (2016). Pernyataan mereka mengindikasikan adanya keunggulan kompetitif termasuk faktor yang signifikan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Keunggulan kompetitif merujuk pada kondisi di mana sebuah perusahaan memiliki keunggulan maupun kelebihan yang membedakannya dari pesaing-pesaingnya dalam industri yang sama. Ini menyebabkan keunggulan bersaing dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya dan mencapai kesuksesan yang lebih baik (Švárová & Vrchota, 2014; Nilssen et al., 2015). Keunggulan bersaing memegang peranan krusial dalam mencapai kinerja superior bagi suatu perusahaan. Hal ini merupakan fondasi utama yang membedakan perusahaan yang berhasil memimpin di pasar dari yang sekadar mengikuti arus. Seperti yang telah disoroti oleh Ernawati et al. (2022), keunggulan bersaing memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendominasi lingkungannya, menciptakan pijakan kokoh untuk pertumbuhan jangka panjang, dan secara signifikan mendukung pencapaian kesuksesannya. Dalam upaya mencapai keunggulan bersaing, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan seperangkat keahlian dan kompetensi yang unik, sebagaimana yang ditekankan oleh Mardikaningsih et al. (2022). Keunikan ini menjadi senjata ampuh yang sulit ditiru oleh pesaing, mengukuhkan posisi perusahaan di persaingan pasar yang ketat (Darmawan et al., 2022). Keahlian ini mungkin meliputi pengembangan teknologi mutakhir, manajemen rantai pasokan yang efisien, atau keterampilan pemasaran yang canggih, yang dapat membentuk fondasi keunggulan bersaing yang tak tergoyahkan. Perusahaan yang mampu menghasilkan produk, layanan, atau menciptakan struktur biaya yang unggul akan cenderung meraih hasil finansial yang lebih menguntungkan, sejalan dengan pendapat dari Ahmad et al. (2014); Kemarauwana (2020); dan Putra dan Darmawan (2022). Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan nilai tambah yang lebih besar kepada pelanggan, menarik pangsa pasar yang lebih besar, dan pada akhirnya, mengukuhkan posisi keuangan mereka dalam industri (Kiley et al., 2015; Darmawan & Gatheru, 2021). Oleh karena itu, membangun dan memelihara keunggulan bersaing harus menjadi fokus utama bagi setiap perusahaan yang menginginkan keberhasilan jangka panjang (Khasanah et al., 2010; Darmawan, 2019). Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya akan mampu bertahan di pasar yang kompetitif, tetapi juga akan dapat berkembang dan memimpin dalam lingkungannya (Jamaluddin et al., 2013).

Hasil temuan mengindikasikan bahwa terdapat hasil yang signifikan pada variabel orientasi pasar terhadap variabel kinerja bisnis. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Van Zyl dan Mathur-Helm (2007); Šályová et al. (2015) yang juga menemukan kesimpulan yang sama. Dengan merujuk kepada prinsip ini, bisa mengambil kesimpulan bahwa menerapkan fokus pada pasar dapat menghasilkan peningkatan dalam kinerja pemasaran. Orientasi pasar yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan akan berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis (Hariani, 2022). Bisnis akan bertahan dengan kontribusi utama berasal dari preferensi pelanggan menjadi fakta yang telah dialami semua bisnis (Sinambela et al., 2022; Mardikaningsih & Arifin, 2021). Seiring interaksi bisnis dengan target pasar, hal ini akan diketahui secara mendalam (Darmawan et al., 2022). Orientasi pasar membantu bisnis untuk lebih memahami apa yang diinginkan pelanggan (Infante & Mardikaningsih, 2022). Dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan lebih baik, perusahaan dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya dapat menghasilkan pelanggan yang lebih setia (Zhou et al., 2009). Selain itu, bisnis yang mengadopsi orientasi pasar tidak hanya memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, tetapi juga mampu merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan tepat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya dalam pasar yang selalu berubah dan kompetitif (Hariani et al., 2019). Dengan fokus



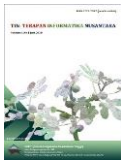
yang kuat pada orientasi pasar, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar baru dan memanfaatkannya sebagai peluang pertumbuhan yang potensial. Dengan demikian, orientasi pasar bukan hanya penting untuk memahami pelanggan, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan (Mardikaningsih et al., 2018). Bisnis yang berorientasi pada pasar juga lebih mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, menghasilkan inovasi yang lebih terarah dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar yang sibuk (Luliya et al., 2013). Dengan fokus pada memenuhi keinginan pelanggan, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar mereka, serta membangun kesetiaan pelanggan yang kuat.

#### 4. KESIMPULAN

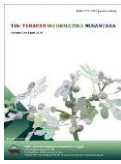
Dalam penelitian ini, telah diidentifikasi bahwa keunggulan kompetitif dan orientasi pasar memiliki peran penting yang signifikan dalam memengaruhi kinerja bisnis suatu perusahaan. Keunggulan bersaing memiliki peranan yang penting untuk meningkatkan kinerja bisnis. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya memberikan perhatian serius terhadap pelaksanaan konsep keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat dianggap sebagai alat atau sarana yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, dan konsep ini memiliki implikasi pada pengelolaan bisnis agar selalu dapat bersaing dengan lebih baik daripada pesaingnya. Dengan demikian, manajer dan pemimpin bisnis dapat mengambil pelajaran dari penelitian ini untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Manajer harus menginvestasikan dalam pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia mereka. Karyawan yang terampil dan berdedikasi adalah aset berharga dalam mencapai keunggulan bersaing. Manajer harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan motivasi karyawan. Membangun dan memelihara keunggulan kompetitif, serta mempertahankan fokus pada kebutuhan pelanggan, adalah strategi yang dapat meningkatkan daya saing dan kesuksesan bisnis dalam pasar yang kompetitif. Manajer harus siap untuk mengubah strategi bisnis mereka sesuai dengan perubahan di lingkungan bisnis. Fleksibilitas dan adaptasi cepat akan membantu perusahaan tetap kompetitif di pasar yang dinamis.

#### REFERENCES

- Abor, J. (2007). Debt Policy and Performance of Smes: Evidence from Ghanaian and South African Firms. *The Journal of Risk Finance*, 8(4), 364-379.
- Abor, J., & P. Quartey. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, 39(6), 215-228.
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? a New Perspective from a Transition Economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Ahmad, N., et al. (2014). Effective Implementation of Strategic Plans and Actions in Modern Corporate Management. *The Business & Management Review*, 4(2), 295-312.
- Alam, M. M. (2010). Effect of Market Orientation on Small Business Performance in Small Town in Malaysia: An Empirical Study on Malaysian Small Firms. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 91-104.
- Ali, R., F. R. M. Wahyu, D. Darmawan, E. Retnowati, & U. P. Lestari. (2022). Effect of Electronic Word of Mouth, Perceived Service Quality and Perceived Usefulness on Alibaba's Customer Commitment, *Journal of Business and Economics Research*, 3(2), 232-237.
- Arifin, S., D. Darmawan, C.F.B. Hartanto & A. Rahman. (2022). Human Resources based on Total Quality Management, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17 – 20.
- Armario, J. M., D. M. Ruiz, & E. M. Armario. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Barney, J. B., & E. J. Zajac. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1), 5-9.
- Cadogan, J. W., O. Kuivalainen, & S. Sundqvist. (2009). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
- Cavinato, J. L. (1992). A Total Cost/Value Model for Supply Chain Competitiveness. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 285.
- Contractor, F. J. (2013). Punching Above Their Weight the Sources of Competitive Advantage for Emerging Market Multinationals. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 304-328.
- Corbett, L. M., & G. S. Claridge. (2002). Key Manufacturing Capability Elements and Business Performance. *International Journal of Production Research*, 40(1), 109-131.
- Darmawan, D. (2017). *Manajemen Ritel*. Revka Prima Media, Surabaya.
- Darmawan, D. (2019). *Pengantar Manajemen*. Revka Prima Media, Surabaya.
- Darmawan, D. (2019). Kualitas Produk, Kesadaran Merek dan Harga serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Pelanggan, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 75-88.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan dan Efikasi Diri terhadap Intensi Berwirausaha, *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah*, 1(1), 16-21.



- Darmawan, D. (2019). Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Intensi Berwirausaha, *Ekuitas, Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 3(3), 344-364.
- Darmawan, D. & J. Gatheru. (2021). Understanding Impulsive Buying Behavior in Marketplace, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 11-18.
- Darmawan, D., R. Nurani, A. R. Putra, R. Mardikaningsih, & S. N. Halizah. (2022). Pengaruh Literasi Bisnis dan Toleransi Risiko Terhadap Keterampilan Kewirausahaan Karyawan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(4), 143-149.
- Darmawan, D. (2022). Pengaruh Lokus Kendali, Lingkungan Sosial dan Perilaku Produktif Mahasiswa terhadap Intensi Berwirausaha. *Justek: Jurnal Sains dan Teknologi*, 5(2), 422-430.
- Darmawan, D., S. N. Halizah, E. A. Sinambela, & R. Mardikaningsih. (2022). Persepsi Pedagang Kaki Lima Terhadap Kredit Usaha Rakyat, *Ekombis: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 8(2), 175-181.
- Darmawan, D., A. H. R. Fuady, R. Mardikaningsih, & E. Retnowati. (2022). Tiga Pilar Sukses: Perilaku Kewirausahaan, Etika Bisnis, dan Modal Sosial Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 185-192.
- Djazilan, M.S. & D. Darmawan. (2022). Kajian Tentang Innovative Behaviour Ditinjau Dari Knowledge Sharing Dan Keadilan Organisasi, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 78-87.
- Djazilan, M.S. & D. Darmawan. (2022). Entrepreneurship Education and Family Support: The Determinants that Apear Entrepreneurship Interest for Students, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(2), 60 – 64.
- Deshpande, R., & F. E. Webster Jr. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Ejrami, M., N. Salehi, & S. Ahmadian. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36, 22-28.
- Ernawati, E., R. Mardikaningsih, D. Darmawan, E.A. Sinambela. (2022). Pengembangan Keunggulan Kompetitif UMKM Melalui Strategi Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk. *Jurnal Industri Kreatif dan Kewirausahaan*, 5 (2), 144-153.
- Essardi, N. I., R. Mardikaningsih, & D. Darmawan. (2022). Service Quality, Product Diversity, Store Atmosphere, and Price Perception: Determinants of Purchase Decisions for Consumers at Jumbo Supermarket, *Journal of Marketing and Business Research*, 2(2), 95-104.
- Gardi, B. & D. Darmawan. (2022). Study of Shopping Lifestyle, Sales Promotion and Impulsive Buying Behavior, *Journal of Marketing and Business Research*, 2(2), 125-134.
- Gugler, P., & J. Y. Shi. (2009). Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness?. *Journal of Business Ethics*, 87, 3-24.
- Halizah, S. N. & R. Mardikaningsih. (2022). The Role of Family Support, Learning Achievement and Student Entrepreneurial Intention, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 13 – 18.
- Halizah, S. N. & D. Darmawan. (2022). Development Entrepreneurship Intention as an Effort to Improve the Level of the Consumer Household Economy, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(1), 30-34.
- Halizah, S. N., E. Retnowati, D. Darmawan, R. K. Khayru, & F. Issalillah. (2022). Determinants of Customer Trust: A Study on Safety, Ease-of-use, and Perceived usefulness of Herbal Products of Kuku Bima Ener-G, *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 86-92.
- Hariani, M., M. Irfan, A. R. Putra, D. S. Sigita, S. Arifin, D. Darmawan, & Y. R. Al Hakim. (2019). Optimalisasi Efektivitas Kerja melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 14-21.
- Hariani, M. (2022). Determination of a Marketing Strategy to Develop Shrimp Crackers MSMEs Using the Swot Method, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 24–30.
- Hidayat, T., D. Darmawan, O. R. Isma, M. Hariani & A. R. Putra. (2015). Hubungan Inovasi Produk, Harga Premi dan Perilaku Konsumen. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 119-130.
- Hurley, R. F., & G. T. M. Hult. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Infante, A. & R. Mardikaningsih. (2022). The Potential of social media as a Means of Online Business Promotion, *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 45-49.
- Jacobs, E., & C. Mafini. (2019). Transactional Leadership, Supply Chain Quality and Business Performance in the Fast-Moving Consumer Goods Industry. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 13(1), 1-13.
- Jahroni, J. & D. Darmawan. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis (JTIMB)*, 5(2), 95-106.
- Jamaluddin, A., et al. (2013). Human Resource Management Implications of Technology-based Organizational Forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.
- Jaworski, B. J., & A. K. Kohli. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kamunge, M. S., A. Njeru, & O. I. Tirimba. (2014). Factors Affecting the Performance of Small and Micro Enterprises



- in Limuru Town Market of Kiambu County, Kenya. *International Journal of Scientific And Research Publications*, 4(12), 1-20.
- Kemarauwana, M. & D. Darmawan. (2020). Perceived Ease of Use Contribution to Behavioral Intention in Digital Payment, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 1-4.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Khayru, R.K. (2021). Opinions about Consumer Behavior during the Covid-19 Pandemic, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 31-36.
- Kiley, A.M., et al. (2015). Strategic Flexibility and the Virtue of Innovation in Responding to the Dynamics of Change. *The Journal of Management Studies*, 31(3), 865-878.
- Kohli, A. K., & B. J. Jaworski. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kumar, V., E. Jones, R. Venkatesan, & R. P. Leone. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply The Cost of Competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Kumlu, Ö. (2014). The Effect of Intangible Resources and Competitive Strategies on the Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 24-34.
- Luliya, T., S. Sununta, & C. Chotchai. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Mardikaningsih, R., E. A. Sinambela, M. Hariani, S. Arifin, A. R. Putra, D. Darmawan, & M. Irfan. (2018). Studi Tentang Pengaruh Daya Tarik Promosi, Media Digital dan Kelompok Referensi terhadap Pembelian Impulsif Pada Marketplace Tokopedia, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 21-30.
- Mardikaningsih, R & S. Arifin. (2021). Study on Education Level and Consequences of Licensing and Interest in Making Small Business Licensing, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 19-24.
- Mardikaningsih, R. (2022). Reinforcement of Students' Entrepreneurial Intentions through Soft Skills and Hard Skills Empowerment, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(3), 6-14.
- Mardikaningsih, R., E. A. Sinambela, E. Retnowati, D. Darmawan & A. R. Putra. (2022). Strategi Pengembangan Usahatani Buah Naga di Kecamatan Lawang Kabupaten Malang, *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 2(1), 21-32
- Mardikaningsih, R., E. I. Azizah, N. N. Putri, M. N. Alfian, M. M. D. H. Rudiansyah. (2022). Business Survival: Competence of Micro, Small and Medium Enterprises, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 1 – 4.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). Determinan Keterlibatan Kerja: Peran Dari Penilaian Kinerja, Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 178-184.
- Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. (2018). The Relationship Between Strategic Leadership, Innovation Performance and Competitive Advantage Amongst a Sample of Small Businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 368-394.
- Morgan, R. E., & C. A. Strong. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Munir, M., S. Arifin, D. Darmawan, F. Issalillah & R. K. Khayru. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Ndlela, L. T., & A. S. Du Toit. (2001). Establishing a Knowledge Management Programme for Competitive Advantage in an Enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-165.
- Nilssen, J., B. A. Bertheussen, & B. Dreyer. (2015). Sustained Competitive Advantage Based on High Quality Input. *Marine Policy*, 52, 145-154.
- Nuraini, R., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, M. Hariani, & S. N. Halizah. (2022). Keberlanjutan Kelestarian Lingkungan: Peran Kunci Lokus Kendali Internal dan Wawasan Lingkungan Dalam Mendorong Perilaku Pro-Lingkungan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(3), 116-122.
- Nurmalasari, D. & R. Mardikaningsih. (2022). Utilization of Waste Paper Through Recycling and Entrepreneurial Spirit Development, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(2), 35 – 37.
- Padma, A., N. Aisyah, D. Darmawan, I.A. Azmi & A. R. Putra. (2018). Contingency Approach to Strategies for Service Firms, *Business Research*, 7(2), 178-189.
- Parente, R., K. Rong, J. M. G. Geleilate, & E. Misati. (2019). Adapting and Sustaining Operations in Weak Institutional Environments: A Business Ecosystem Assessment of a Chinese MNE in Central Africa. *Journal of International Business Studies*, 50, 275-291.
- Putra, A.R., Ernawati, Jahroni, T.S. Anjanarko, & E. Retnowati. (2022). Creative Economy Development Efforts in Culinary Business, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 21 – 26.
- Putra, A.R. (2022). Improving Employee Performance through the Implementation of Total Quality Management and the Effectiveness of the Remuneration System, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 1 – 5.
- Putra, A.R., D. Darmawan, S. Arifin, R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, E. Retnowati & U. P. Lestari. (2022). Studi tentang Kepuasan Konsumen yang Dipengaruhi oleh Kualitas Produk dan Harga. *Jurnal Bisnis Kolega*, 8(2), 44-57.
- Putra, A.R. & D. Darmawan. (2022). Competitive Advantage of MSMEs in Terms of Technology Orientation and Entrepreneurship Competence, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and*



*Technology*, 2(1), 15–20.

- Retnowati, E., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2021). Pengaruh Pencapaian Kepuasan Konsumen Rumah Makan Berdasarkan Kesan Kualitas Produk dan Harga. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1382-1389.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. (2022). Efforts to Increase Employee Performance Through Quality of Work Life and Strengthening Self-Efficiency. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 8–14.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi, *Arbitrase: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 3(2), 219-226.
- Šályová, S., J. Táborecká-Petrovičová, G. Nedelová, & J. Ďaďo. (2015). Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. *Procedia Economics and Finance*, 34, 622-629.
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih, E. Retnowati, U. P. Lestari, J. Jahroni, A. R. Putra, M. Munir, D. Darmawan & S. Arifin. (2022). Penyuluhan dan Pelatihan Pendaftaran Surat Izin Usaha Mikro Kecil (IUMK). *Journal of Social Responsibility Projects*, 3(2), 120–122.
- Švárová, M., & J. Vrchota. (2014). Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 12, 687-694.
- Van Zyl, H. J., & B. Mathur-Helm. (2007). Exploring a Conceptual Model, Based on the Combined Effects of Entrepreneurial Leadership, Market Orientation and Relationship Marketing Orientation on South Africa's Small Tourism Business Performance. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 17-24.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Wahab, E., A. Aziz, D. Darmawan, M. Hashim & Y. Fan. (2017). Marketing New Products to Mainstream Customers, *Journal of Economics and Business*, 8(2), 239-246.
- Woller, G. (2002). From Market Failure to Marketing Failure: Market Orientation as the Key to Deep Outreach in Microfinance. *Journal of International Development*, 14(3), 305.
- Wulandari, W., R. Nuraini, F. Maghfiroh, D. Darmawan, S. N. Halizah, & R. Mardikaningsih. (2022). Pengaruh Kemampuan Interpersonal, Modal Psikologi, dan Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(4), 123-131.
- Zhou, K. Z., J. R. Brown, & C. S. Dev. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.