

DETERMINAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA ORGANISASI

Agus

Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon

Email: aguspurwan0725@gmail.com

Abstrak

Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan kompetitif dan implikasinya pada kinerja organisasi sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Nurussyamsi Depok. Penelitian menggunakan metode survai dengan populasi seluruh karyawan pada sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok berjumlah 126 orang dan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Analisis data untuk pembuktian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Penelitian ini dapat menunjukkan pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan kompetitif. Penelitian mendapatkan kesimpulan sebagai berikut. Pertama, orientasi pasar dan inovasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Kedua, keunggulan kompetitif secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketiga, orientasi pasar dan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi baik langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, penelitian merekomendasikan agar yayasan sebagai penyelenggara sekolah swasta selalu berupaya meningkatkan keunggulan kompetitif melalui peningkatan orientasi pasar dan inovasi untuk membangun kinerja organisasi yang tinggi.

Kata Kunci: Orientasi Pasar; Inovasi; Keunggulan Kompetitif; Kinerja Organisasi

PENDAHULUAN

Pada tahun 2018, jumlah penduduk Kota Depok yang berusia 10 – 19 tahun, yaitu usia sekolah SMP/MTs sampai SMA/SMK sebanyak 358.373 jiwa (BPS, 2019). Besarnya jumlah penduduk usia sekolah ini berimplikasi pada besarnya kebutuhan bagi penyelenggaraan pendidikan, khususnya untuk jenjang SMP/MTs sampai SMA/SMK. Sampai saat ini, Pemerintah Kota Depok belum sanggup menyelenggarakan pendidikan pada jenjang tersebut sehingga peran serta masyarakat sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan jenjang SMP/MTs sampai SMA/SMK. Respon masyarakat Kota Depok dalam berpartisipasi pada penyelenggaraan pendidikan pun sangat tinggi. Pada tahun 2018, jumlah sekolah jenjang SMP/MTs sebanyak 278 sekolah dengan jumlah siswa yang dapat ditampung sebanyak 27.754 siswa dan untuk jenjang SMA/SMK/MA berjumlah 214 sekolah dengan jumlah siswa yang dapat ditampung sebanyak 67.915 siswa (BPS Kota Depok, 2019). Di antara jumlah sekolah tersebut Pemerintah Kota Depok baru dapat menyelenggarakan 26 SMP, 12 SMA, dan 4 SMK, sisanya diselenggarakan oleh yayasan yang dimiliki oleh masyarakat. Berdasarkan luas wilayah Kota Depok, yaitu 200,29 km² dapat diperhitungkan bahwa dalam setiap 1 km² masing-masing terdapat lebih dari satu SMP/MTs dan SMA/SMK/MA. Selanjutnya, secara rata-rata daya tampung setiap sekolah sebanyak 89 siswa untuk jenjang SMP/MTs dan 317 siswa untuk jenjang SMA/SMK/MA. Dalam kenyataan, daya tampung sekolah-sekolah

tersebut sangat bervariasi dari puluhan sampai ratusan bahkan ribuan setiap sekolah.

Sebaliknya, terdapat sekolah-sekolah, termasuk sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok yang pada umumnya telah berdiri sebelum tahun 2000 memiliki kelebihan daya tampung akibat bermunculan sekolah-sekolah baru. Dua sekolah jenjang SMP yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok yang memiliki daya tampung masing-masing mencapai 15 kelas atau 480 siswa, saat ini masing-masing hanya terpenuhi sembilan kelas dengan jumlah siswa di bawah 250. Demikian juga, lima SMK yang diselenggarakan Yayasan Nurussyamsi Depok yang memiliki daya tampung mencapai 18 kelas atau 576 siswa per sekolah, pada saat ini hanya terpenuhi paling banyak 350 siswa per sekolah bahkan ada yang di bawah 100 siswa. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat persaingan antar-sekolah, khususnya sekolah swasta yang diselenggarakan masyarakat, dalam mendapatkan siswa sangat tinggi. Tingginya tingkat persaingan ini menjadikan keunggulan kompetitif menjadi hal penting yang harus diprioritaskan oleh sekolah sehingga tetap diminati masyarakat. Keunggulan kompetitif adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan (Porter, 1985). Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh organisasi bagi para pelanggan. Nilai-nilai tersebut merupakan perwujudan dari orientasi pasar dan inovasi yang dilakukan organisasi agar tetap bertahan bahkan menjadi pemenang dalam pasar. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian, nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan.

Keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk membangun kinerja organisasi yang tinggi dan mapan. Hal ini karena kinerja organisasi merupakan indikator utama bagi keberhasilan jajaran manajemen. Kinerja organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan tujuannya seperti laba tinggi, hasil keuangan yang baik, produk berkualitas baik, pangsa pasar yang besar, dan kelangsungan hidup jangka panjang, menggunakan strategi tindakan yang relevan (Ibrahim & Mahmood, 2017). Kinerja organisasi juga merupakan kemampuan operasional untuk memuaskan keinginan pemegang saham utama perusahaan, dan harus dinilai untuk mengukur pencapaian organisasi (Udriyah, Tham, & Azam, 2019). Beberapa penelitian mendapatkan bahwa kinerja organisasi secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh keunggulan kompetitif (Ibrahim & Mahmood, 2017); ((Asyhary, Pudjihastuti, & Kurdaningsih, 2018); (Valeria, 2017); (Merakati, Rusdarti, & Wahyono, 2017); (Mananeke, 2013); (Febriatmoko & Raharjo, 2015); (Qamariah & Muchtar, 2019); dan (Nurlina & Darsono, 2017)). Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh sumberdaya manusia, khususnya kemampuan inovasi, orientasi pasar, dan kreativitas ((Anjaningrum & Sidi, 2018); (Bamfo & Kraa, 2019); (Anim, Agbemabiese, Acheampong, Adams, & Boakye, 2018); (Nuryakin, 2018); dan (Haryono & Marniyati, 2017)).

Pengukuran kinerja organisasi dapat mengacu pada tiga aspek, yaitu profitabilitas, produktivitas, dan pasar (Qamariah & Muchtar, 2019). Aspek profitabilitas memandang kinerja organisasi dari perspektif pencapaian tujuan keuangan yang dirancang oleh

perusahaan. Produktivitas didasarkan pada pencapaian perusahaan dalam kegiatan usahanya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, serta produktivitas karyawan. Aspek pasar seperti pencapaian penjualan produk, posisi pasar dan pangsa pasar merupakan dasar dari kinerja organisasi. Pengukuran kinerja organisasi juga dapat dilakukan secara perseptual atau subjektif, yaitu melalui pengukuran terhadap kinerja pelanggan dan produk (Arisi-nwugballa & Elom, 2016). Kinerja pelanggan merupakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Kemampuan menarik pelanggan baru dan mempertahankannya merupakan hal penting bagi kemampuan bertahan, pertumbuhan, dan kemakmuran perusahaan. Kinerja pelanggan ini dapat digunakan baik untuk mengukur pertumbuhan maupun pertumbuhan potensial perusahaan serta merupakan pemrediksi yang handal bagi kinerja bisnis perusahaan pada masa datang. Sementara itu, kinerja produk berkaitan dengan penjualan dan pangsa pasar perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Kinerja produk merupakan hal yang penting bagi kemampuan bertahan dan keseluruhan kinerja organisasi karena jumlah produk yang ditawarkan perusahaan ke pasar relatif sedikit (Arisi-nwugballa & Elom, 2016). Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kinerja organisasi adalah ukuran keberhasilan perusahaan dengan memperhatikan nilai yang diberikan baik kepada pelanggan internal maupun eksternal. Terdapat dua dimensi dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu kinerja pelanggan dan kinerja produk.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, hal utama yang perlu dilakukan organisasi adalah membangun keunggulan kompetitif. Strategi yang dilakukan dapat berupa harga yang kompetitif, kebernilaian, diferensiasi dan inovasi produk yang tinggi, yang disebut sebagai keunggulan kompetitif (Kotler & Keller, 2012). Keunggulan kompetitif merupakan upaya pencapaian perusahaan yang konstan, karena berada dalam posisi istimewa, menghadirkan fitur layanan dan atau atau produk yang unik, meningkatkan dan mempertahankan posisi ini di sektor industri, dengan mempertimbangkan hubungan perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya (Guimarães, Severo, & Vasconcelos, 2017). Keunggulan kompetitif merupakan agregasi dari berbagai hal yang membedakan organisasi (sekolah) dari pesaing mereka dan memberikan posisi yang unik dan unggul di pasar (Udriyah, Tham, & Azam, 2019).

Dimensi keunggulan kompetitif dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu berkaitan dengan biaya, efisiensi staf, dan hasil bisnis yang meliputi: volume dan pertumbuhan penjualan, profitabilitas, dan loyalitas pelanggan (Navarro-García, Rey-Moreno, & Pires de Lima, 2018). Keunggulan kompetitif merupakan pusat kerja pemasaran untuk menghadapi tantangan. Keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh melalui salah satu dari dua sumber yaitu melalui keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*), atau kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*defferentiation*) dibanding pesaingnya (Mulyana & Sutapa, 2014). Gabungan dari dua faktor membentuk dasar strategi bersaing generik yaitu: a) kepemimpinan biaya (*cost leadership*), b) deferensiasi (*defferetiation*), dan c) fokus (berbasis biaya atau diferensiasi). Berbagai penelitian telah dilakukan dan mendapatkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi juga mempengaruhi keunggulan kompetitifnya. Beberapa penelitian

mendapatkan bahwa keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh orientasi pasar ((Sari & Yasa, 2016); (Almaidah, 2019); (Dalimunthe, 2017); (Dewi, Indrayani, & Tripalupi, 2019); (Puspaningrum, 2017); (Helia, Farida, & Prabawani, 2015)). Orientasi pasar dapat membantu industri dalam membedakan secara efektif penawaran produk atau layanannya dalam kaitannya dengan daya saing industri (Mustafa, Rehman, Zaidi, & Iqbal, 2015). Beberapa penelitian lainnya mendapatkan bahwa keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh inovasi ((de Oliveira, Basso, Kimura, & Sobreiro, 2018); (Suendro, 2010); (Rosli & Sidek, 2013)). Inovasi mengarah pada keunggulan kompetitif, dan eksklusivitas produk inovatif memungkinkan perusahaan untuk memasarkan produk bernilai tambah lebih tinggi dan memperoleh keuntungan besar (de Oliveira et al., 2018).

Orientasi pasar harus menjadi fokus umum seluruh organisasi untuk terus menciptakan nilai yang sangat baik bagi pelanggan, dan karenanya dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Udriyah, Tham, & Azam, 2019). Orientasi pasar meningkatkan keunggulan kompetitif yang akibatnya meningkatkan kinerja bisnis suatu perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pasar berarti memiliki strategi pasar dan strategi sumber utama yang terintegrasi (Triani & Yeni, 2019). Orientasi pasar merupakan faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, melalui pemahaman terhadap kebutuhan konsumen, struktur persaingan, dan lingkungan bisnis secara umum (Talaja, Miočević, Alfirević, & Pavičić, 2017). Orientasi pasar juga dipandang sebagai tulang punggung keberhasilan implementasi program pemasaran. Dalam konteks ini, orientasi pasar merupakan aset krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan (Talaja et al., 2017). Terdapat dua konsep orientasi pasar yang berbeda tetapi berkaitan, yaitu orientasi pasar berbasis perilaku yang dikembangkan oleh Kohli and Jaworski pada tahun 1990 dan pada tahun yang sama, Narver and Slater mengembangkan orientasi pasar berbasis budaya (Adam & Syahputra, 2016). Meskipun terdapat perbedaan definisi orientasi pasar, konsep ini selalu menekankan pada tiga komponen: pelanggan, pesaing, dan koordinasi lintas fungsi. Konsep orientasi pasar dapat dipahami sebagai sekumpulan perilaku atau aktivitas yang dipraktikkan oleh suatu organisasi, khususnya dalam membentuk kecerdasan pasar yang berhubungan dengan kebutuhan pelanggan pada masa sekarang dan masa datang, penyebaran kecerdasan tersebut ke seluruh departemen, dan respon yang cepat seluruh jajaran manajemen terhadap kecerdasan pasar (Homaid, Minai, & Al-Ansi, 2018). Orientasi pasar juga dapat dipahami sebagai serangkaian perilaku yang terdapat dalam berbagai tingkatan tipe bisnis, dengan berdasarkan budaya organisasi, menentukan bagaimana karyawan berkomunikasi dan berinteraksi dengan para konsumennya (Adam & Syahputra, 2016).

Di sisi lain, organisasi harus terlibat dalam inovasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Inovasi adalah perubahan peluang menjadi ide yang dapat dipasarkan (Udriyah, Tham, & Azam, 2019). Organisasi yang inovatif memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi, meningkatkan keunggulan kompetitif (Mulyana & Sutapa, 2014). Organisasi dapat memperoleh manfaat lebih jika mereka mengembangkan, berkomunikasi, merangkul, dan mengeksplorasi orientasi inovasi. Dimensi inovasi terdiri dari inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi

pasar. Inovasi produk dapat didefinisikan sebagai penciptaan produk baru dari bahan baru (produk yang benar-benar baru) atau perubahan produk yang sudah ada untuk memenuhi kepuasan pelanggan (Rosli & Sidek, 2013). Inovasi produk dapat dilakukan dengan memanfaatkan ide-ide baru. Inovasi produk memberikan berbagai pilihan produk. Inovasi produk merupakan salah satu sumber penting keunggulan kompetitif bagi organisasi. Inovasi proses adalah proses rekayasa ulang dan peningkatan operasi internal proses bisnis. Proses ini melibatkan banyak aspek dari fungsi organisasi, termasuk desain teknis, R & D, manufaktur, manajemen, dan aktivitas komersial. Inovasi proses berkaitan dengan penciptaan atau peningkatan teknik dan pengembangan dalam proses atau sistem. Inovasi pasar berkaitan dengan bauran pasar dan pilihan pasar untuk memenuhi preferensi pembelian pelanggan. Inovasi pasar yang berkelanjutan perlu dilakukan oleh sebuah perusahaan karena alat pemasaran yang canggih, terutama melalui internet, memungkinkan pesaing lain untuk menjangkau pelanggan potensial di seluruh dunia dengan kecepatan ringan. Inovasi pasar memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan pasar dan menjawab peluang pasar.

Hal yang menjadi *research gap* adalah para peneliti pada umumnya hanya menganalisis pengaruh orientasi pasar, inovasi, dan keunggulan kompetitif secara langsung terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Terdapat juga beberapa penelitian lain yang menjadikan keunggulan kompetitif sebagai variabel pemoderasi orientasi pasar dan inovasi dengan kinerja organisasi. Penelitian ini melakukan analisis mengenai pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan kompetitif serta implikasinya terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal inilah yang menjadi kebaruan atau *novelty* dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja organisasi melalui keunggulan kompetitif.

METODE

Obyek penelitian ini adalah sekolah SMP dan SMK yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Penelitian dilaksanakan pada dua sekolah menengah pertama (SMP) dan lima sekolah menengah kejuruan (SMK), selama empat bulan, yaitu dari bulan Mei - Agustus 2020. Subyek penelitian ini adalah para pegawai tetap yang dipekerjakan pada SMP dan SMK yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Populasi dibatasi hanya pegawai yang telah diangkat menjadi pegawai tetap Yayasan Nurussyamsi Depok minimal dua tahun. Berdasarkan kriteria ini didapatkan jumlah populasi sebanyak 126 pegawai. Jumlah sampel ditetapkan dengan panduan formula Slovin dengan *margin error* 5%, sehingga ditetapkan sebanyak 100.

Tabel 1. Definisi Operasional, Indikator, dan Jumlah Butir Pertanyaan Setiap Variabel

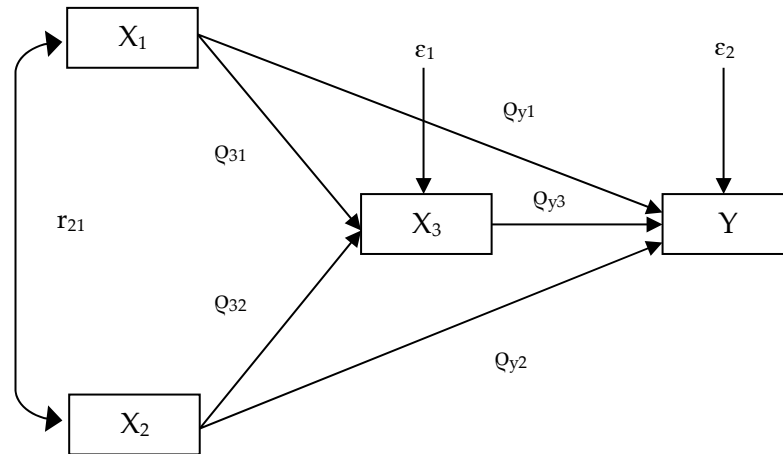
Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Nomor Butir Pertanyaan
Kinerja organisasi	ukuran keberhasilan perusahaan dengan memperhatikan nilai yang diberikan baik kepada pelanggan internal maupun eksternal	Tren jumlah siswa dalam lima tahun terakhir	1, 2
		Tren jumlah siswa pindah sekolah dalam lima tahun terakhir	3, 4
		Tren keberjaksanaan lulusan dalam lima tahun terakhir	5, 6
		Tren lulusan yang melanjutkan sekolah dalam lima tahun terakhir	7, 8
		Tren pegawai yang berhenti dalam lima tahun terakhir	9, 10
Orientasi pasar	budaya perusahaan yang secara efektif dan efisien menciptakan nilai unggul bagi pelanggan melalui orientasi pelanggan, orientasi pesaing serta koordinasi antar-fungsional	Orientasi pelanggan	1, 2, 3
		Orientasi pesaing	4, 5, 6
		Koordinasi lintas-fungsi	7, 8, 9
Inovasi	penciptaan ide, pengembangan penemuan, dan akhirnya pengenalan produk, proses, atau layanan baru ke pasar	Inovasi produk	1, 2, 3
		Inovasi proses	4, 5, 6
		Inovasi pasar	7, 8, 9
Keunggulan kompetitif	keunggulan kompetitif adalah agregasi dari berbagai hal yang membedakan organisasi (sekolah) dari pesaing mereka dan memberikan posisi yang unik dan unggul di pasar	Volume dan pertumbuhan penjualan	1, 2, 3, 4
		Profitabilitas	5, 6, 7
		Loyalitas pelanggan	8, 9, 10

Pengumpulan data untuk mengukur variabel penelitian dilakukan menggunakan instrumen, yaitu kuesioner yang disusun berdasarkan definisi operasional dan indikator setiap variabel dengan menggunakan skala Likert 1 – 5, sebagai skala pengukuran atas jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan. Definisi operasional, indikator, dan jumlah butir pertanyaan setiap variabel dalam kuesioner dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan uji validitas butir pertanyaan didapatkan hasil sebagai berikut. Terdapat satu dari 10 butir pertanyaan untuk mengukur variabel kinerja organisasi yang tidak valid, yaitu butir pertanyaan 6. Terdapat satu dari 9 butir pertanyaan untuk mengukur variabel orientasi pemasaran yang tidak valid, yaitu butir pertanyaan 6. Terdapat satu dari 9 butir pertanyaan untuk mengukur variabel inovasi yang tidak valid, yaitu butir pertanyaan 4. Terdapat satu dari 10 butir pertanyaan untuk mengukur variabel keunggulan kompetitif yang tidak valid, yaitu butir pertanyaan 5. Dengan demikian, jumlah butir pertanyaan kuesioner untuk mengukur keempat variabel penelitian secara berurutan adalah 9, 8, 8, dan 9. Sementara, nilai *Cronbach's Alpha* setiap kuesioner lebih dari 0.750 yang berarti keempat kuesioner reliabel.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Nurussyamsi Depok.
2. Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Nurussyamsi Depok.

3. Inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Nurussyamsi Depok.
4. Inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Nurussyamsi Depok.
5. Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Nurussyamsi Depok



Dengan ketentuan:

X₁: Orientasi Pasar; X₂: Inovasi; X₃: Keunggulan Kompetitif; Y: Kinerja Organisasi; ρ_{ji} : Koefisien jalur dari variabel i ke variabel j; r_{ji} : Koefisien korelasi antara variabel i ke variabel j; dan ϵ_i : *error term (residual term)* dengan $i = 1$ dan 2

Gambar 1. Model Diagram Jalur Determinan Keunggulan Kompetitif dan Implikasinya pada Kinerja Organisasi

Pembuktian hipotesis penelitian dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini berpedoman pada diagram jalur untuk membantu konseptualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks. Dengan cara ini, dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel eksogen terhadap variabel-variabel endogen. Hubungan ini tercermin dalam koefisien jalur (*path coefficient*) yang sesungguhnya ialah koefisien regresi yang telah dibakukan (Kerlinger, 2002). Model diagram jalur yang diuji dalam penelitian dapat dilihat pada Gambar 1. Sebelum dilakukan interpretasi hasil pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi linearitas, normalitas residual atau *error term*, dan autokorelasi dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 22.

Penentuan koefisien jalur dilakukan menggunakan persamaan regresi linear berganda dan korelasi antar-variabel ditentukan menggunakan koefisien korelasi produk momen Pearson. Estimasi model persamaan regresi dan penentuan koefisien korelasi

dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 22. Terdapat dua model persamaan regresi yang terdapat pada model diagram jalur sebagaimana tampak pada Gambar 1, yaitu:

Model 1

$$X_3 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

Model 2

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

Nilai-nilai koefisien regresi terstandarisasi yang diperoleh dari Model 1 dan 2 merupakan koefisien jalur dari variabel eksogen ke variabel endogen yang bersesuaian. Dengan demikian, koefisien jalur $\rho_{31} = \alpha_1$; $\rho_{32} = \alpha_2$; $\rho_{Y1} = \beta_1$; $\rho_{Y2} = \beta_2$; dan $\rho_{Y3} = \beta_3$. Pengujian hipotesis penelitian, yaitu signifikansi koefisien jalur dilakukan menggunakan uji parsial atau uji t dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Penentuan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dilakukan dengan mengkuadratkan masing-masing koefisien jalur. Penentuan pengaruh tidak langsung variabel eksogen melalui variabel endogen antara (variabel endogen yang juga bertindak sebagai variabel eksogen, yaitu X_3) dilakukan dengan mengalikan pengaruh langsung jalur-jalur yang bersesuaian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data variabel penelitian yang berkaitan dengan beberapa statistik deskriptif. Sebagaimana telah dikemukakan, terdapat variabel yang dianalisis dalam penelitian, yaitu kinerja organisasi, orientasi pasar, inovasi, dan keunggulan kompetitif. Nilai rata-rata skor kinerja organisasi (Y) pada sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok sebesar 34,40 dengan nilai terendah 23 dan tertinggi 45 serta standar deviasi 5,19. Dengan nilai skor total maksimumnya sebesar 45, dapat dikemukakan nilai rata-rata kinerja organisasi tersebut tergolong sedang, yaitu sebesar 76,44% dari nilai skor total maksimumnya. Orientasi pasar (X_1) pada sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok memiliki nilai rata-rata sebesar 31,49 dengan nilai terendah 22 dan tertinggi 40 serta standar deviasi 4,56. Dengan nilai skor total maksimum sebesar 40, dapat dikemukakan bahwa nilai rata-rata orientasi pasar tersebut tergolong sedang, yaitu sebesar 78,73% dari nilai skor total maksimumnya. Inovasi (X_2) memiliki nilai terendah 12 dan tertinggi 40 dengan nilai rata-rata 29,45 serta standar deviasi 5,66. Berdasarkan nilai skor total maksimumnya, yaitu sebesar 40 dapat dikemukakan bahwa nilai rata-rata inovasi tersebut tergolong rendah, yaitu sebesar 73,63% dari nilai skor total maksimumnya. Keunggulan kompetitif (X_3) sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok memiliki nilai skor rata-rata 34,60 dengan nilai terendah 23 dan tertinggi 43 serta standar deviasi 4,99. Dengan nilai skor total maksimumnya sebesar 45, dapat dikemukakan bahwa nilai rata-rata keunggulan kompetitif tersebut tergolong sedang, yaitu sebesar 76,89% dari nilai skor total maksimumnya.

Pengujian Hipotesis

Pengujian lima hipotesis, sebagaimana telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, menggunakan analisis jalur dengan model diagram jalur sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1. Selanjutnya, penentuan dan pengujian koefisien jalur dilakukan menggunakan model persamaan regresi linear berganda, yaitu dalam Model 1 dan 2, sebagaimana telah dikemukakan pada persamaan (1) dan (2). Koefisien jalur yang didapatkan adalah koefisien *Beta*, yaitu *Standardized Coefficients*. Hasil estimasi koefisien jalur pada kedua model tersebut dapat dilihat pada Tabel 2 sampai 5 sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Penentuan Koefisien Jalur pada Model 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.419	3.239		5.996	.000
	X1	.261	.121	.238	2.149	.034
	X2	.237	.098	.268	2.422	.017

a. Dependent Variable: X3

a. Koefisien jalur pada Model 1

Hasil perhitungan koefisien jalur pada Model 1 dapat dilihat pada Tabel 2 dan besar koefisien determinasinya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Koefisien Determinasi pada Model 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.201	.185	4.51107

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan Tabel 2 dan 3 dapat dikemukakan bahwa koefisien jalur $\rho_{31} = 0,238$ dan $\rho_{32} = 0,268$ dengan koefisien determinasi $R^2 = 0,201$ dan nilai $\epsilon_1 = 0,894$.

b. Koefisien jalur pada Model 2

Hasil perhitungan koefisien jalur pada Model 2 dapat dilihat pada Tabel 4 dan besar koefisien determinasinya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 4. Hasil Penentuan Koefisien Jalur pada Model 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.564	3.625		2.915	.004
	X1	.277	.119	.244	2.336	.022
	X2	.212	.096	.231	2.200	.030
	X3	.256	.097	.247	2.641	.010

a. Dependent Variable: Y

Tabel 5. Koefisien Determinasi pada Model 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.331	.310	4.31233

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Berdasarkan Tabel 4 dan 5 dapat dikemukakan bahwa koefisien jalur $\rho_{Y1} = 0,244$; $\rho_{Y2} = 0,231$; dan $\rho_{Y3} = 0,247$ dengan koefisien determinasi $R^2 = 0,331$ dan $\varepsilon_2 = 0,818$.

Berdasarkan koefisien-koefisien jalur yang telah diperoleh dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis 1

$$H_0 : \rho_{31} = 0$$

$$H_1 : \rho_{31} > 0$$

Koefisien jalur $\rho_{31} = 0,238$ dengan nilai statistik $t = 2,149$ dan tingkat signifikansi $0,034 < 0,05$. Karena tingkat signifikansi, yaitu $0,034 < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian koefisien jalur $\rho_{31} = 0,238$ signifikan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa orientasi pasar berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok.

Pengujian Hipotesis 2

$$H_0 : \rho_{32} = 0$$

$$H_1 : \rho_{32} > 0$$

Koefisien jalur $\rho_{32} = 0,268$ dengan nilai statistik $t = 2,422$ dan tingkat signifikansi $0,017 < 0,05$. Karena tingkat signifikansi, yaitu $0,017 < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian koefisien jalur $\rho_{32} = 0,268$ signifikan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa inovasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok.

Pengujian Hipotesis 3

$$H_0 : \rho_{Y1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y1} > 0$$

Koefisien jalur $\rho_{Y1} = 0,244$ dengan nilai statistik $t = 2,336$ dan tingkat signifikansi $0,022 < 0,05$. Karena tingkat signifikansi, yaitu $0,022 < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian koefisien jalur $\rho_{Y1} = 0,244$ signifikan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa orientasi pasar berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok.

Pengujian Hipotesis 4

$$H_0 : \rho_{Y2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y2} > 0$$

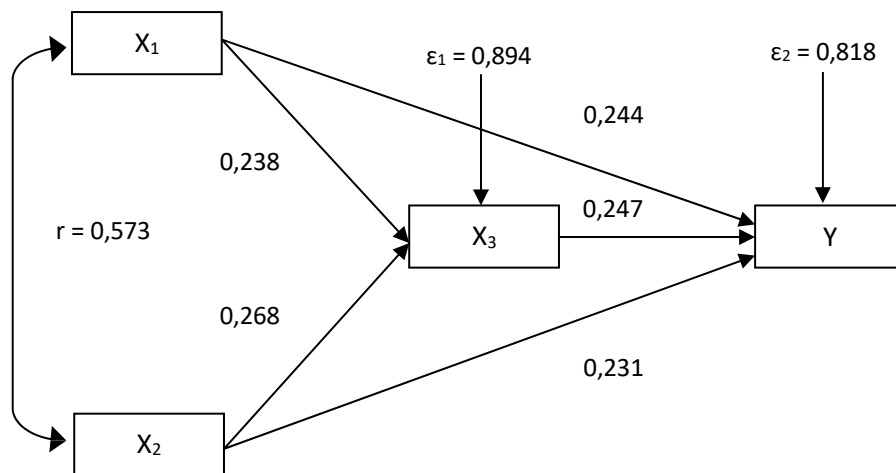
Koefisien jalur $\rho_{Y2} = 0,231$ dengan nilai statistik $t = 2,200$ dan tingkat signifikansi $0,030 < 0,05$. Karena tingkat signifikansi, yaitu $0,030 < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian koefisien jalur $\rho_{Y2} = 0,231$ signifikan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa inovasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok.

Pengujian Hipotesis 5

$$H_0 : \rho_{Y3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y3} > 0$$

Koefisien jalur $\rho_{Y3} = 0,247$ dengan nilai statistik $t = 2,641$ dan tingkat signifikansi $0,010 < 0,05$. Karena tingkat signifikansi, yaitu $0,010 < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian koefisien jalur $\rho_{Y3} = 0,247$ signifikan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok.



Dengan ketentuan: X_1 : Orientasi Pasar; X_2 : Inovasi; X_3 : Keunggulan Kompetitif; dan Y : Kinerja Organisasi

Gambar 2. Diagram Jalur Determinan Keunggulan Komitifpet dan

Implikasinya pada Kinerja Organisasi

Berdasarkan pengujian hipotesis sebagaimana telah dikemukakan, dapat digambarkan diagram jalur determinan keunggulan kompetitif dan implikasinya pada kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok sebagaimana tampak pada Gambar 2.

Pengujian Asumsi Analisis Jalur

Kebermaknaan koefisien jalur pada Gambar 2 dapat diungkapkan melalui pengujian asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis jalur. Terdapat tiga asumsi yang membutuhkan pengujian secara statistik, yaitu linearitas regresi, normalitas distribusi residual, dan autokorelasi residual. Pengujian linearitas regresi pada Model 1 mendapatkan hasil sebagai berikut. Tingkat signifikansi penyimpangan dari kelinearan regresi X_3 atas X_1 adalah $0,761 > \alpha = 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Hal ini berarti regresi X_3 atas X_1 bersifat linear dan aditif. Tingkat signifikansi penyimpangan dari kelinearan regresi X_3 atas X_2 adalah $0,073 > \alpha = 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Dengan demikian, regresi X_3 atas X_2 bersifat linear dan aditif. Selanjutnya, pengujian linearitas regresi pada Model 2 mendapatkan hasil sebagai berikut. Tingkat signifikansi penyimpangan dari kelinearan regresi Y atas X_1 adalah $0,656 > \alpha = 0,05$ yang berarti tidak signifikan sehingga regresi Y atas X_1 bersifat linear dan aditif. Tingkat signifikansi penyimpangan dari kelinearan regresi Y atas X_2 adalah $0,249 > \alpha = 0,05$ yang berarti tidak sehingga regresi Y atas X_2 bersifat linear dan aditif. Tingkat signifikansi penyimpangan dari kelinearan regresi Y atas X_3 adalah $0,133 > \alpha = 0,05$ yang berarti tidak signifikan sehingga regresi Y atas X_3 bersifat linear dan aditif.

Pengujian normalitas dalam distribusi *error term* atau residual pada Model 1 dan 2 dilakukan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Nilai signifikansi *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* distribusi residual regresi pada Model 1 sebesar $0,069 > \alpha = 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa residual regresi pada Model 1 memiliki distribusi normal. Selanjutnya, nilai signifikansi *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* distribusi residual regresi pada Model 2 sebesar $0,079 > \alpha = 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa residual regresi pada Model 2 memiliki distribusi normal.

Pengujian autokorelasi residual dilakukan menggunakan Uji Durbin-Watson. Nilai statistik Durbin-Watson pada Model 1 sebesar 1,689 dan pada Model 2 sebesar 1,882. Dalam Model 1 terdapat dua variabel eksogen, sehingga $K = 2$ dan jumlah sampel $n = 100$ serta $d = 1,698$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ didapatkan nilai $dL = 1,65404$ dan $dU = 1,69439$. Nilai statistik Durbin-Watson $d = 1,498$ lebih besar dari $dU = 1,66197$ dan lebih kecil dari $4 - dU = 2,338$ atau $dU = 1,69439 < d = 1,698 < 4 - dU = 2,30561$ yang berarti tidak terjadi autokorelasi antar-residual pada Model 1. Dalam Model 2 terdapat tiga variabel eksogen, sehingga $K = 3$ dan jumlah sampel $n = 100$ serta $d = 1,882$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ didapatkan nilai $dL = 1,63369$ dan $dU = 1,71517$. Nilai statistik Durbin-Watson $d = 1,998$ lebih besar dari $dU = 1,68823$ dan lebih kecil dari $4 - dU = 2,312$ atau $dU = 1,71517 < d = 1,882 < 4 - dU = 2,28483$ yang berarti tidak terjadi

autokorelasi antar-residual pada Model 2.

Pembahasan

Orientasi pasar dapat membantu organisasi dalam membedakan secara efektif penawaran produk atau layanannya dalam kaitannya dengan daya saing organisasi. Perusahaan yang berorientasi pasar berarti memiliki strategi pasar dan strategi sumber utama yang terintegrasi. Dalam konteks ini, orientasi pasar merupakan aset krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Orientasi pasar terbukti memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Koefisien jalur pengaruh langsung orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif $\rho_{31} = 0,238$. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif ((Anjaningrum & Sidi, 2018); (Sari & Yasa, 2016); (Almaidah, 2019); dan (Dalimunthe, 2017)). Pengaruh langsung orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0,057. Hal ini berarti bahwa variasi dalam keunggulan kompetitif sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok dapat dijelaskan sebesar 5,7% oleh orientasi pasar sekolah-sekolah tersebut.

Organisasi yang berorientasi pasar berkomitmen untuk memahami kebutuhan pelanggan, membagikan informasi terkait pelanggan di seluruh organisasi dan membangun koordinasi di antara semua area fungsional untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Orientasi pasar juga terbukti memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Koefisien jalur pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja organisasi $\rho_{Y1} = 0,244$. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ((Bamfo & Kraa, 2019); (Anim et al., 2018); (Anjaningrum & Sidi, 2018); (Adam & Syahputra, 2016); (Fernandes, Ferreira, Lobo, & Raposo, 2020)). Pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja organisasi dapat ditentukan dengan mengkuadratkan koefisien jalurnya, yaitu sebesar 0,059. Hal ini berarti bahwa variasi dalam kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok dapat dijelaskan sebesar 5,9% oleh orientasi pasar sekolah-sekolah tersebut.

Inovasi memainkan peran penting tidak hanya untuk perusahaan besar, tetapi juga untuk usaha kecil termasuk organisasi penyelenggara pendidikan. Inovasi merupakan salah satu senjata kompetitif terpenting dan umumnya dilihat sebagai kemampuan nilai inti perusahaan. Inovasi juga dianggap sebagai cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan karena kendala sumber daya yang dihadapi perusahaan. Organisasi harus terlibat dalam inovasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Kemampuan untuk melakukan inovasi sangat penting agar organisasi mampu bersaing dan bertahan di era persaingan yang semakin tajam. Inovasi terbukti memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Koefisien jalur pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan kompetitif $\rho_{32} = 0,268$. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

keunggulan kompetitif ((Rosli & Sidek, 2013); (Udriyah, Tham, & Ferdous Azam, 2019); (Mulyana & Sutapa, 2014); (Suendro, 2010); (Sherlin, 2016)). Pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0,072. Hal ini berarti bahwa variasi dalam keunggulan kompetitif sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok dapat dijelaskan sebesar 7,2% oleh inovasi yang dilakukan oleh sekolah-sekolah tersebut.

Keberhasilan perusahaan sebagian besar dapat dijelaskan oleh inovasi. Kinerja organisasi didorong oleh inovasi. Inovasi merupakan salah satu strategi yang mungkin dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri yang ketat. Inovasi dapat menjadi pembeda di tengah persaingan bisnis yang ketat dan berdampak pada kinerja perusahaan. Penelitian membuktikan bahwa inovasi juga memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Koefisien jalur pengaruh langsung inovasi terhadap kinerja organisasi $\rho_{Y2} = 0,231$. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ((Chen, 2017); (de Oliveira et al., 2018); (Efrata, Radianto, Marlina, & Budiono, 2019)). Pengaruh langsung inovasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,053. Hal ini berarti bahwa variasi dalam kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok dapat dijelaskan sebesar 5,3% oleh inovasi yang dilakukan oleh sekolah-sekolah tersebut.

Keunggulan kompetitif merupakan anteseden penting dari kinerja organisasi karena menyoroti atribut mendasar untuk organisasi untuk mencapai konsekuensi ekonomi positif. Perusahaan yang merumuskan dan menerapkan strategi yang mengarah pada kinerja yang unggul relatif terhadap pesaing dalam industri yang sama atau rata-rata industri memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif terbukti memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Koefisien jalur pengaruh langsung keunggulan kompetitif terhadap kinerja organisasi $\rho_{Y3} = 0,247$. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ((Ibrahim & Mahmood, 2017); (Nurlina & Darsono, 2017); (Febriatmoko & Raharjo, 2015); (Asyhary et al., 2018); (Valeria, 2017); (Merakati et al., 2017); (Mananeke, 2013); dan (Qamariah & Muchtar, 2019)). Pengaruh langsung keunggulan kompetitif terhadap kinerja organisasi sebesar 0,061. Hal ini berarti bahwa variasi dalam kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok dapat dijelaskan sebesar 6,1% oleh keunggulan kompetitif sekolah-sekolah tersebut.

Karena keunggulan kompetitif terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, maka dapat ditentukan pengaruh tidak langsung orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja organisasi. Penentuan pengaruh tidak langsung ini dilakukan dengan mengalikan kuadrat masing-masing koefisien jalur yang bersesuaian, yaitu dari orientasi pasar atau inovasi ke keunggulan kompetitif dengan kuadrat koefisien jalur dari keunggulan kompetitif ke kinerja organisasi. Pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja organisasi melalui keunggulan kompetitif didapatkan sebesar 0,003 atau 0,3%. Pengaruh tidak langsung inovasi terhadap kinerja organisasi melalui keunggulan kompetitif

didapatkan sebesar 0,004 atau 0,4%. Dengan demikian, pengaruh total, baik langsung maupun tidak langsung, orientasi pasar terhadap kinerja organisasi sebesar 0,060 atau 6,0%. Sementara itu, pengaruh total, baik langsung maupun tidak langsung, inovasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,076 atau 7,6%. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan orientasi pasar dalam mewujudkan keunggulan kompetitif untuk membangun kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok.

SIMPULAN

Analisis dan pembuktian hipotesis mengenai determinan keunggulan kompetitif dan implikasinya pada kinerja organisasi dengan menggunakan analisis jalur mendapatkan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Orientasi pasar berpengaruh langsung positif dan signifikan baik terhadap keunggulan kompetitif maupun kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Pengaruh langsung orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0,057 atau 5,7% dan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,059 atau 5,9%.
- 2) Inovasi berpengaruh langsung positif dan signifikan baik terhadap keunggulan kompetitif maupun kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0,072 atau 7,2% dan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,053 atau 5,3%.
- 3) Keunggulan kompetitif berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok. Pengaruh langsung keunggulan kompetitif terhadap kinerja organisasi sebesar 0,061 atau 6,1%.
- 4) Orientasi pasar berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui melalui keunggulan kompetitif. Pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja organisasi sebesar 0,003 atau 0,3%. Pengaruh total orientasi pasar terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok sebesar 0,060 atau 6,0%.
- 5) Inovasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui keunggulan kompetitif. Pengaruh tidak langsung inovasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,004 atau 0,4%. Pengaruh total inovasi terhadap kinerja organisasi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok sebesar 0,076 atau 7,6%.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

- 1) Dalam menghadapi persaingan di antara sekolah-sekolah swasta di Kota Depok, seluruh unsur dalam jajaran manajemen pada sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nurussyamsi Depok harus memiliki komitmen yang tinggi untuk membangun kinerja sekolah yang superior dibandingkan sekolah-sekolah lain yang terdapat di Kota Depok.
- 2) Pembangunan kinerja bisnis yang superior tersebut dapat dilakukan melalui berbagai upaya untuk mewujudkan keunggulan kompetitif yang diawali dengan membangun orientasi pasar dan mendorong tumbuhnya inovasi di kalangan para pegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menghaturkan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Ketua Yayasan Nurussyamsi Depok yang telah memberikan kesempatan bagi pelaksanaan penelitian. Kepada para karyawan, penulis menyampaikan terimakasih atas kesediaan menjadi responden dengan mengisi secara objektif daftar pertanyaan yang disampaikan pada saat penelitian. Ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya juga dihaturkan kepada Rektor, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dan Kepala LPM Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon yang telah memberikan dukungan penuh bagi penulis untuk berpartisipasi dalam seminar dan kegiatan ilmiah lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, M., & Syahputra, H. (2016). Creating market orientation and business culture to increase SMEs performance in Aceh, Indonesia. *DLSU Business and Economics Review*, 26(1), 81–91.
- Almaidah, S. (2019). Analisis Pengaruh Orientasi Pasar pada Keunggulan Bersaing dan Dampaknya terhadap Peningkatan Kinerja Pemasaran UKM. *Research Fair Unisri*, 3(1), 448–455.
- Anim, P. A., Agbemabiese, G. C., Acheampong, G., Adams, M., & Boakye, E. (2018). Market Orientation , Innovation and Business Performance : Insight from Womenpreneurs in the Fashion Industry in Ghana. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 4(2018), 5–27.
- Anjaningrum, W. D., & Sidi, A. P. (2018). Determinan Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Industri Kreatif. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 14(1), 40–56. <https://doi.org/10.21067/jem.v14i1.2379>
- Arisi-nwugballa, E. A., & Elom, M. E. (2016). *Evaluating the relevance of Entrepreneurial Orientation to the Performance of Micro , Small and Medium Enterprises in Ebonyi State , Nigeria*. 6(3). <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i3/2257>
- Asyhary, Pudjihastuti, S. H., & Kurdaningsih, D. M. (2018). Peran mediasi keunggulan kompetitif pada faktor determinan kinerja bisnis UKM di sentra tenun batik di Jawa Tengah Pendahuluan. *Siasat Bisnis*, 22(2), 111–131. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol22.iss2.art1>
- Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703>
- BPS. (2019). *Kota Depok Dalam Angka 2019*.
- Chen, S. (2017). The Relationship between Innovation and Firm Performance : A Literature Review. *7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017)*. *Advances in Computer Science Research, Volume 82*, 82(2017), 648–652.
- Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi

- produk. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 18–31.
- de Oliveira, J. A. ., Basso, L. F. ., Kimura, H., & Sobreiro, V. . (2018). International Journal of Innovation Studies Innovation and financial performance of companies doing business in Brazil. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2018), 153–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.03.001>
- Dewi, A. A. A. M. W., Indrayani, L., & Tripalupi, L. E. (2019). Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Kerajinan Perak di Desa Celuk Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 11(2), 466–475.
- Efrata, T. C., Radianto, W. E. ., Marlina, M. A. ., & Budiono, S. . (2019). THE IMPACT OF INNOVATION , COMPETITIVE ADVANTAGE , AND MARKET ORIENTATION ON A FIRM ’ S MARKETING PERFORMANCE IN THE GARMENT INDUSTRY IN INDONESIA. *International Conference of Organizational Innovation (ICOI 2019). Advances in Economics, Business and Management Research*, 100(2019), 399–403.
- Febriatmoko, B., & Raharjo, S. T. (2015). Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang. *Proceeding 2nd Conference in Business, Accounting, and Management*, 2(1), 139–144.
- Fernandes, C. I. M. A. S., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2019-0120>
- Guimarães, J., Severo, E., & Vasconcelos, C. (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil. *Brazilian Business Review*, 14(3), 352–367. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6>
- Haryono, T., & Marniyati, S. (2017). Pengaruh Market Orientation, Inovasi Produk, dan Kualitas Produk terhadap Kinerja Bisnis dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 17(2), 51–68.
- Helia, R., Farida, N., & Prabawani, B. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Antara (Studi Kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan, Solo). *Diponegoro Journal Of Social And Political Of Science*, 1–11.
- Homaid, A. A., Minai, M. S., & Al-Ansi, A. A. (2018). *The effect of market and entrepreneurial orientation on the performance of microfinance institutions : The mediating role of learning orientation in the context of Yemen The effect of market and entrepreneurial orientation on the performance of microfinan.* (November). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-11>
- Ibrahim, N. M. N., & Mahmood, R. B. (2017). Factors Influencing Small and Medium Size Enterprises. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(1), 379–391.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management. In *Marketing Management* (14th ed.). <https://doi.org/10.4324/9780203357262>

- Mananeke, L. (2013). the Determining Factors of the Competitive Advantage and Business Performance in the Coastal Communities in North Minahasa Regency. *Journal of Economics, Business, and Accountancy | Ventura*, 15(3), 409–422. <https://doi.org/10.14414/jebav.v15i3.111>
- Merakati, I., Rusdarti, & Wahyono. (2017). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, Orientansi Kewirausahaan melalui Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran. *Journal of Economic Education*, 6(2), 114–123.
- Mulyana, M., & Sutapa, S. (2014). Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan Quadruple Helix: Studi Pada Industri Kreatif Sektor Fashion. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(3), 304–321. <https://doi.org/10.12695/jmt.2014.13.3.5>
- Mustafa, H., Rehman, K. U., Zaidi, S. A. R., & Iqbal, F. (2015). Studying the Phenomenon of Competitive Advantage and Differentiation: Market and Entrepreneurial Orientation Perspective. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(4), 111–117. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-4-2>
- Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Pires de Lima, P. d'Alte B. (2018). Competitive Advantages as a Complete Mediator Variable in Strategic Resources, Dynamic Capabilities and Performance Relations in the Car Sales Sector. *Journal of Business*, 10(1), 24–37. <https://doi.org/10.21678/jb.2018.875>
- Nurlina, & Darsono, N. (2017). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management toward Business Performance. *Proceedings of The 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and The 6th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR), October 18(7)*, 394–405.
- Nuryakin. (2018). COMPETITIVE ADVANTAGE AND PRODUCT INNOVATION : KEY SUCCESS OF BATIK SMES MARKETING PERFORMANCE IN INDONESIA. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–17.
- Porter, M. E. (1985). *COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Performance*. Toronto Canada: The Free Press.
- Puspaningrum, A. (2017). The Effect of Market Orientation and Innovation on Competitive Advantages. *Research of Business and Management*, 4(4), 549–558. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.761>
- Qamariah, I., & Muchtar, Y. C. (2019). Analyzing Business Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) Based on Human Capital, Social Capital and Competitive Advantage. *Ecoforum*, 8(2), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.surfcoat.2019.125084>
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises : Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013(2013), 1–16. <https://doi.org/10.5171/2013.885666>
- Sari, N. N. M. P., & Yasa, N. N. K. (2016). Peran Keunggulan Kompetitif Memediasi Orientasi Pasar dengan Internasionalisasi UKM Mebel di Kabupaten Badung. *E-*

- Journal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(6), 1651–1678.
- Sherlin, I. (2016). Pengaruh inovasi produk dan kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing. *Jurnal Benefita*, 1(3), 105–112. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22216/jbe.v1i3.724>
- Suendro, G. (2010). Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Studi Kasus pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, IX(2), 230–243.
- Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N., & Pavičić, J. (2017). Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects. *Drustvena Istrazivanja*, 26(4), 583–604. <https://doi.org/10.5559/di.26.4.07>
- Triani, L. A., & Yeni, Y. H. (2019). Role of Market Orientation in Mediating Effect of Entrepreneur Orientation on Competitive Advantage (Survey of SME ' s Owner). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(7), 614–619.
- Udriyah, Tham, J., & Azam, S. M. F. (2019). Management Science Letters. *Management Science Letters*, 9(2019), 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Udriyah, Tham, J., & Ferdous Azam, S. M. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile smes. *Management Science Letters*, 9(9), 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Valeria, N. P. (2017). Membangun Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing pada UKM Manufaktur. *Aset*, 19(2), 141–149.