

**TESIS**

**PENGARUH INOVASI, ORIENTASI PASAR, DAN KNOWLEDGE  
MANAJEMEN TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN  
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. TELKOMSAT KANTOR  
PUSAT JAKARTA**

***THE EFFECT OF INNOVATION, MARKET ORIENTATION, AND  
KNOWLEDGE MANAGEMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE  
AND COMPANY'S PERFORMANCE IN PT. TELKOMSAT  
CENTRAL OFFICE JAKARTA***



**OLEH**

**MARWANTO TUMONGLO**

**NIM. A012181015**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

# TESIS

**PENGARUH INOVASI, ORIENTASI PASAR, DAN *KNOWLEDGE*  
MANAJEMEN TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN  
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. TELKOMSAT  
KANTOR PUSAT JAKARTA**

disusun dan diajukan oleh :

**MARWANTO TUMONGLO  
A012181015**

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
Pada tanggal 19 Juni 2020 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

Ketua

Anggota



**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

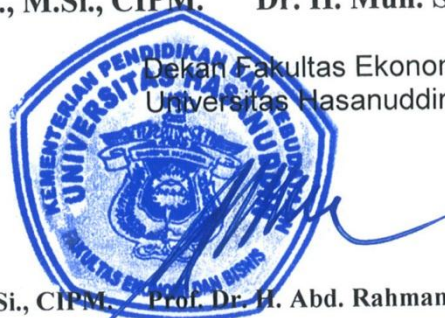


**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.**



**Dr. H. Muh. Sobarsyah, S.E., M.Si.**

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Marwanto Tumonglo  
Nim : A012181015  
Program studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 02 Juli 2020

Yang Menyatakan,



Marwanto Tumonglo

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang senantiasa memberikan rahmat dan petunjuk sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin dengan judul “Pengaruh Inovasi, Orientasi Pasar, dan Knowledge Manajemen terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan pada PT. Telkomsat Kantor Pusat Jakarta”.

Penulis menyadari bahwa sangatlah sulit untuk menyelesaikan penulisan penelitian ini tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada akhir penyusunan tesis ini, Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi – tingginya atas bantuan dan dukungannya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A sebagai Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin beserta seluruh staf pengelola yang telah membantu dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar.

4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM sebagai pembimbing 1 dan Bapak Dr. H. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si sebagai pembimbing 2 yang telah meluangkan waktunya di sela – sela kesibukan mau membimbing penulis agar dapat menyelesaikan penelitian ini.
5. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si, Bapak Dr. H. M. Yunus Amar, SE., MT dan Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang sangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen, staf pengajar, dan staf administrasi di Sekolah Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan bekal ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Bapak Endi Fitri Herlianto sebagai Direktur Utama PT. Telkomsat yang telah memberikan izin kepada penulis untuk meneliti di PT. Telkomsat Kantor Pusat Jakarta.
8. Seluruh Staff dan Karyawan PT. Telkomsat Kantor Pusat Jakarta yang telah membantu penulis untuk memberikan data dan masukan melalui quisoner di dalam menyelesaikan penelitian ini, specially buat Ibu Ana.T. Yuniarti, mas Deva dan mas Hanif yang telah membantu penulis dalam mendapatkan data dan informasi selama penulisan penelitian ini.
9. Penghargaan teristimewa dan ucapan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada yang tercinta Ayahanda Daniel Tumonglo dan Ibunda Margaretha Tangkin yang luar biasa telah mendoakan penulis tiada henti – hentinya, memberikan semangat dan kasih sayang yang tidak pernah ada habisnya serta dukungan untuk menyelesaikan studi ini. Gelar Magister ini penulis persembahkan untuk kalian berdua.

10. Buat Adik-adikku tercinta Ita, dan Appi yang telah membantu dan menyemangati penulis dalam menyelesaikan studi ini.
11. Buat yang terkasih Istriku Wani dan anak-anakku tersayang Astrid, Citra, dan Ayumi, kalian adalah penyemangatku sehingga dapat menyelesaikan studi dan penelitian ini. Terimakasih yang sebesar – besarnya untuk doa dan semangat yang tidak pernah putus dari kalian.
12. Untuk bro Razak, Arif, Yosua, Terimakasih yang sedalam – dalamnya karena telah memberikan saya semangat dan perhatian yang luar biasa sehingga saya mampu menyelesaikan penelitian ini.
13. Untuk teman – teman kelas A1 dan B1 Magister Manajemen angkatan 44 tahun 2018, Terimakasih yang sebesar – besarnya atas supportnya. Kalian luar biasa.
14. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, yang telah berkenan memberikan bantuan dan supportnya dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif demi kesempurnaan tesis ini.

Makassar, Juni 2020

Marwanto Tumonglo



## ABSTRAK

**MARWANTO TUMONGLO.** *Pengaruh Inovasi, Orientasi Pasar, dan Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan di PT. Telkomsat Kantor Pusat Jakarta* (dibimbing oleh **Syamsu Alam dan Muhammad Sobarsyah**).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh inovasi, orientasi pasar, dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi di PT. Telkomsat Kantor pusat Jakarta sebagai objek penelitian.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, dan teknik analisis jalur. Sampel adalah karyawan PT. Telkomsat Kantor pusat Jakarta terdiri dari 73 responden. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner dan wawancara dan mereka diproses menggunakan perangkat lunak SPSS 23.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dan orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif; manajemen pengetahuan memiliki efek positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif; inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan; orientasi pasar memiliki efek positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan; manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan; keunggulan kompetitif memiliki efek positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan; inovasi secara tidak langsung memiliki efek positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif; orientasi pasar secara tidak langsung memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif; dan manajemen pengetahuan secara tidak langsung memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.

Kata kunci: Inovasi, orientasi pasar, manajemen pengetahuan, keunggulan kompetitif, kinerja perusahaan



## ABSTRACT

**MARWANTO TUMONGLO.** *The Effect of Innovation, Market Orientation, and Knowledge Management on Competitive Advantage and Company's Performance at PT. Telkomsat Central Office, Jakarta* (supervised by **Syamsu Alam** and **Muhammad Sobarsyah**).

This research aims to determine the effect of innovation, market orientation, and knowledge management on company's performance with competitive advantage as mediating variable at PT. Telkomsat central office of Jakarta as the object of research.

This research was a quantitative study using validity test, reliability test, descriptive analysis, and path analysis techniques. The samples were the employees of PT. Telkomsat central office, Jakarta consisting of 73 respondents. The data were obtained using questionnaire and interview and they were processed using SPSS 23 software.

The result of the research indicate that innovation and market orientation have a positive and insignificant effect on competitive advantage; knowledge management has a positive and significant effect on competitive advantage; innovation has a positive and significant effect on company's performance; market orientation has a positive and insignificant effect on company's performance; knowledge management has a positif and significant effect on company's performance; competitive advantage has a positive and insignificant effect on company's performance; innovation indirectly has a positive and insignificant effect on company's performance through competitive advantage; market orientation indirectly has a positive and insignificant effect on company's performance through competitive advantage; and knowledge management indirectly has a positive and insignificant effect on company's performance through competitive advantage.

Key words : Innovation, market orientation, knowledge management, competitive advantage, company's performance





## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	14
1.3 Tujuan Penelitian .....	14
1.4 Kegunaan Penelitian .....	15
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	16
1.6 Sistematika Penulisan .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pemasaran Jasa .....	18
2.1.1 Klasifikasi Jasa .....	20
2.1.2 Inovasi .....	22
2.1.3 Orientasi Pasar .....	24
2.1.4 Knowledge Manajemen .....	26
2.1.5 Keunggulan Kompetitif .....	32
2.1.6 Kinerja Perusahaan.....	35

2.2 Penelitian Terdahulu .....	43
<b>BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS</b>	
3.1 Kerangka Konseptual .....	47
3.2 Hipotesis .....	52
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Rancangan Penelitian .....	54
4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian .....	54
4.3 Populasi dan Sampel .....	55
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	56
4.5 Jenis dan Sumber Data .....	57
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	57
4.7 Instrumen Penelitian .....	60
4.8 Teknik Analisis Data .....	62
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	65
5.2 Karakteristik Responden .....	66
5.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	69
5.4 Hasil Penelitian .....	79
5.5 Pengujian Hipotesis .....	95
5.6 Pembahasan .....	101
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
6.1 Kesimpulan .....	113
6.2 Saran .....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tahun Pendirian Provider VSAT di Indonesia .....	13
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	43
Tabel 4.1	Definisi Operasional .....	59
Table 4.2	Bobot Kuesioner .....	61
Tabel 4.3	Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi .....	64
Table 5.1	Karakteristik Responden .....	67
Tabel 5.2	Kategori Range Skor .....	69
Tabel 5.3.	Deskripsi Variabel Inovasi .....	70
Table 5.4.	Deskripsi Variabel Orientasi Pasar .....	72
Tabel 5.5.	Deskripsi Variabel Knowledge Manajemen .....	73
Table 5.6.	Deskripsi Variabel Keunggulan Kompetitif .....	75
Tabel 5.7	Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan .....	77
Tabel 5.8.	Hasil Uji Validitas .....	79
Tabel 5.9.	Hasil Uji Reliabilitas .....	81
Tabel 5.10	Koefisien Determinasi Model I .....	83
Tabel 5.11	Koefisien Jalur Model I .....	83
Tabel 5.12	Uji F Jalur I .....	85
Tabel 5.13	Uji t Jalur I.....	86
Table 5.14.	Koefisien Jalur Model II .....	86
Table 5.15	Koefisien Determinasi Model II .....	87
Tabel 5.16	Uji F Jalur II .....	89
Table 5.17.	Uji t Jalur II .....	89
Tabel 5.18	Pengaruh tidak langsung $X_1$ ke $Y_2$ melalui $Y_1$ menggunakan Sobel Test .....	91
Tabel 5.19	Pengaruh tidak langsung $X_2$ ke $Y_2$ melalui $Y_1$ menggunakan Sobel Test .....	92
Tabel 5.20	Pengaruh tidak langsung $X_3$ ke $Y_2$ melalui $Y_1$ menggunakan Sobel Test .....	94
Tabel 5.21	Pengaruh Tidak Langsung .....	94
Tabel 5.22	Hasil Pengujian Hipotesis .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	1.1.	Posisi Market share Provider VSAT di Indonesia tahun 2018	4
Gambar	2.1	Spiral SECI menggambarkan empat cara konversi pengetahuan.....	29
Gambar	3.1	Bagan Kerangka Konseptual .....	52
Gambar	5.1	Struktur Organisasi Perusahaan .....	66
Gambar	5.2.	Model Jalur Antar Variabel .....	82
Gambar	5.3.	Diagram Jalur Model Struktur I .....	84
Gambar	5.4.	Diagram Jalur Model Struktur II .....	87
Gambar	5.5.	Jalur Model Akhir .....	95

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara kepulauan yang memiliki sekitar 17.504 pulau (BPS, 2017), sekitar 6000 di antaranya tidak berpenghuni. yang menyebar di sekitar khatulistiwa. Posisi Indonesia terletak di koordinat  $6^{\circ}$  LU -  $11^{\circ}$  08' LS dan dari  $95^{\circ}$  BT -  $141^{\circ}$  45' BT serta terletak antara dua benua yaitu benua Asia dan benua Australia. Wilayah Indonesia terbentang sepanjang 3.977 mil di antara samudera Hindia dan samudera Pasifik. Luas daratan Indonesia adalah 1.922.570 km<sup>2</sup> dan luas perairannya 3.257.483 km<sup>2</sup>. Pulau terpadat penduduknya adalah pulau Jawa, di mana setengah populasi Indonesia bermukim. Dengan melihat kondisi geografis Indonesia tersebut maka untuk kebutuhan telekomunikasi tidak mungkin jika hanya mengandalkan jaringan yang menggunakan media kabel (Fixedline) seperti fiber optik. Apalagi jika melihat infrastruktur telekomunikasi yang masih terbatas terutama di Kawasan Indonesia Timur.

Oleh karena itu dibutuhkan solusi alternatif untuk memenuhi kebutuhan teknologi informasi tersebut. Salah satu alternatif yang paling praktis yaitu menggunakan teknologi transmisi satelit atau VSAT. VSAT ini bisa digunakan di daerah manapun tanpa terpengaruh kondisi geografis, sekalipun yang berada di daerah terpencil. Prospek Bisnis VSAT di Indonesia masih sangat cerah, disebabkan oleh karena bisnis ini diyakini masih akan bertumbuh dimasa akan datang, mengingat kondisi geografis Indonesia yang luas dan terdiri dari pulau-pulau. Selain itu, pertumbuhan bisnis VSAT juga didorong



oleh inisiatif dan kebijakan pemerintah untuk melakukan pemerataan infrastruktur Telekomunikasi di seluruh wilayah Indonesia melalui program USO (Universal Service Obligation) dalam hal ini oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi (Kominfo). Di samping itu faktor pengaruh kabel serat optik yang belum dapat menjangkau hingga ke pelosok nusantara.

Bisnis VSAT tetap dibutuhkan oleh pelanggan seperti perusahaan seluler, perusahaan pertambangan, perbankan, perusahaan ritel, perusahaan perkebunan, pelayaran dan ekspedisi, militer, instansi/lembaga pemerintah maupun swasta seperti sekolah, puskesmas, rumah sakit, karena memiliki beberapa kelebihan diantaranya waktu pemasangan/instalasi yang lebih cepat dibandingkan dengan media kabel (Fixed line) seperti fiber optik hingga cakupan yang lebih luas karena tidak terkendala oleh penggelaran jaringan.

Tantangan bagi industri VSAT adalah untuk dapat meningkatkan kapabilitasnya sehingga mampu menyesuaikan dengan teknologi baru seperti High Throughput Satellite (HTS ), dan dalam memasuki era industri 4.0. Selain itu mahalnya biaya operasional untuk VSAT dan faktor cuaca menjadi salah satu penyebab terhambatnya penetrasi VSAT.

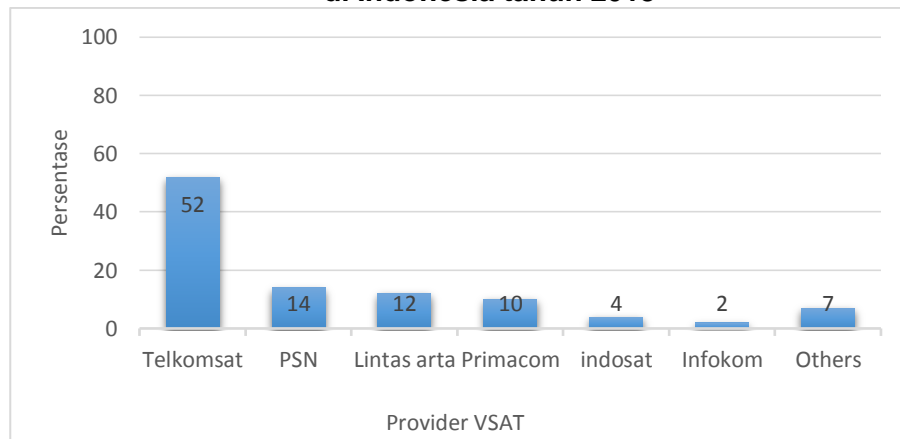
VSAT merupakan singkatan dari *Very Small Aperture Terminal*, merupakan antena yang berfungsi untuk mengirim dan menerima sinyal dari satelit. saat ini PT. Telkom Satelit Indonesia (TELKOMSAT) sebagai salah satu operator satelit dan provider vsat di Indonesia yang memiliki puluhan ribu *remote* VSAT yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia maupun di luar negeri. Namun, seiring perkembangan, saat ini makin banyaknya pesaing dari *provider* sejenis yang menawarkan konektivitas menggunakan VSAT dan

banyak juga provider telekomunikasi yang menggunakan media selain VSAT yang memiliki kecepatan lebih tinggi dan *latency* yang lebih rendah. Hal ini menjadi salah satu penyebab menurunnya jumlah pelanggan baru pada PT. Telkomsat.

PT. Telkomsat adalah anak perusahaan PT. Telkom, penyedia layanan jasa telekomunikasi berbasis satelit yang ahli dalam memberikan layanan hulu ke hilir yang berkualitas tinggi dan berstandar internasional. PT. Telkomsat memiliki layanan komunikasi data berbasis satelit yang cukup luas baik di perkotaan maupun daerah rural dengan pelayanan yang cepat, responsif, fleksibel dan berkualitas. Area pelayanan tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan luar negeri. Hingga Kuartal pertama 2019 telah berhasil membangun kurang lebih 30.000 node di dalam dan luar negeri.

Bisnis layanan jasa telekomunikasi PT. Telkom Satelit Indonesia (TELKOMSAT) tumbuh cukup tinggi sebagai kontribusi dari strategi konsolidasi yang dilakukan PT. TELKOM untuk mengalihkan pengelolaan seluruh layanan satelitnya di tahun 2018, dengan melakukan merger terhadap bisnis satelitnya yang tersebar di beberapa tempat yaitu di divisi enterprise, unit usaha Metrasat, dan anak usaha Patrakom ke dalam satu entitas portofolio baru yaitu PT. Telkomsat. Strategi PT. TELKOM tersebut diyakini akan semakin meningkatkan bisnis serta posisi market share Telkomsat di masa yang akan datang seperti terlihat pada **Gambar 1.1**.

**Gambar 1.1. Posisi Market share Provider VSAT di Indonesia tahun 2018**



Sumber: Unit Bisnis Development Telkomsat, 2020

Bisnis jasa telekomunikasi saat ini akan semakin banyak menghadapi tantangan karena konsumen lebih memandang kepada produk yang lebih high quality, lowcost, dan bisnis tersebut juga harus lebih responsive terhadap perubahan yang sangat cepat. Pada banyak industri, perkembangan teknologi informasi, akan meningkatkan jumlah dan kekuatan pesaing-pesaing baru. Pesaing-pesaing baru ini semakin cakap dan lebih produktif karena kebebasan lintas batas teknologi dan informasi menjadikan mereka dengan cepat mengakses cara cara dan peralatan terkini. Kompleksitas dan tantangan yang dihadapi perusahaan menuntut perusahaan untuk memiliki strategi inovasi yang tepat agar mampu bersaing dengan kompetitor baik dari perusahaan nasional maupun bersaing dengan perusahaan multinasional. Seperti halnya PT. Telkomsat dalam berinovasi senantiasa menciptakan diferensiasi produk baru berdasarkan kebutuhan dan permintaan pelanggan. Produk atau layanan yang diciptakan di klasifikasi berdasarkan segmentasi pelanggan seperti produk untuk *layanan Bisnis to Bisnis* PT. Telkomsat mempunyai varian produk layanan antara lain:

- *d-SCPC (dinamic - Single Carrier per Chanel)* yang diperuntukkan untuk perbankan, perusahaan oil & gas, perusahaan offshore, instansi pemerintahan, militer, operator seluler, perusahaan perkebunan.
- *VSAT-IP (Very Small Aperture Terminal - Internet Protocol)* yang di peruntukkan untuk perbankan, UKM, perusahaan retail, kantor pemerintahan.
- *Vessel Information System (VIS)* adalah inovasi produk berupa aplikasi berbasis mobile dan web yang menampilkan informasi penggunaan bahan bakar dan monitoring pergerakan kapal secara real time. Di peruntukkan untuk perusahaan pelayaran, kargo & logistik, oil & gas, pertambangan, PT. Pelni, PT. Pertamina, militer.
- *Coconnet (Conectivity of Internet)* adalah inovasi produk berupa layanan akses internet di atas kapal laut (2016), kemudian pada tahun 2018 di kembangkan dengan nama *USAT (Ultra Small Aperture Terminal)*. Di peruntukkan untuk perusahaan maritim, perkapalan, PT. Pelni, PT. Pertamina.

Kemudian inovasi untuk *layanan Bisnis to Consumer*, PT. Telkomsat mempunyai varian produk antara lain:

- *Manggo Sky* adalah produk layanan untuk masyarakat secara individu, UKM, instansi pemerintah, cafe, warkop. cocok bagi yang ingin membuka usaha warnet atau jasa pembayaran online di daerah pedesaan/rural.
- *Indihome Sky* adalah produk layanan akses internet yang terintegrasi dengan siaran televisi digital, diperuntukkan untuk masyarakat umum khususnya bagi masyarakat berkeluarga di pedesaan dan daerah terpencil.

Selain fokus pada inovasi diferensiasi produk, PT. Telkomsat senantiasa berinovasi agar organisasi dalam menjalankan proses bisnis dan

operasionalnya di dukung oleh sistem informasi manajemen yang handal sehingga proses pengambilan keputusan lebih akurat dan tepat sasaran, efisiensi dan penghematan biaya - biaya yang timbul dalam proses bisnis dapat di lakukan sehingga strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior dapat tercapai.

Teknologi dan inovasi sudah di kenal sebagai faktor penting dalam meningkatkan keuntungan, positioning, dan kinerja bagi perusahaan dalam menghadapi kedinamisan pasar, dengan melakukan inovasi, perusahaan bereaksi terhadap perubahan pasar yang dinamis dan untuk menciptakan atau mempertahankan daya saingnya (Dhewanto dkk, 2014).

Menurut Scumpeter dalam Dhewanto dkk, (2014) yang mengemukakan konsep inovasi pertama kali, mendefinisikan inovasi sebagai kombinasi baru dari faktor-faktor produksi yang dibuat oleh pengusaha dan pemikiran inovasi adalah kekuatan yang penting (critical driving force) dalam pertumbuhan ekonomi. Menurut Kotler & Keller (2012) inovasi produk adalah gabungan dari berbagai macam proses yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa produk yang memiliki inovasi dianggap mampu memberikan kebutuhan yang di inginkan pelanggan dan memiliki peran dalam meningkatkan profit perusahaan atau kinerja bisnisnya. Inovasi dipandang sebagai salah satu penentu dan kunci kesuksesan jangka panjang pada pasar kompetitif perusahaan saat ini (Baker et al, 2014). Dari paparan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan harus selalu inovatif, termasuk inovasi produk baru. Hal ini selaras dengan pendapat Raharso & Tjahjawati (2016) menyatakan Organisasi yang terkemuka pasti mengetahui tentang membangun organisasi berbasis inovasi. Inovasi dapat dilakukan secara menyeluruh pada aspek produk, proses, administrasi dan teknologi, dengan senantiasa berpijak pada kondisi pasar



(berorientasi pasar), sehingga mampu mencapai kinerja organisasi dan mewujudkan keunggulan bersaing.

Pelaku bisnis dalam melakukan kegiatan bisnisnya agar dapat bertahan dan mampu mengembangkan bisnisnya dengan keunggulan kompetitif salah satunya melalui orientasi pasar. Perusahaan yang berorientasi pada pasar (market oriented) adalah perusahaan yang menjadikan pelanggan sebagai kiblat untuk menjalankan bisnisnya (customer orientation), agar perusahaan dapat secara terus menerus berorientasi pada pelanggan, penerapan layanan yang berorientasi pelanggan oleh PT. Telkomsat salah satunya dengan membangun base operasional dan logistik di seluruh Indonesia sehingga setiap kali terjadi gangguan sistem, teknisi akan segera dikirim dari base terdekat ke lokasi pelanggan untuk melakukan corrective maintenance. Tidak hanya itu layanan call center bagi pelanggan 24 jam sehari, 7 hari seminggu siap untuk memberikan informasi dan solusi bagi customer, kunjungan teknisi secara berkala tiap triwulan untuk mempertahankan kualitas layanan dengan melakukan preventive maintenance di lokasi pelanggan, laporan pelayanan sesuai SLA (Service Licensed Agreement) diserahkan kepada pelanggan secara berkala tiap bulan untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan sudah sesuai SLA. Secara bersamaan perusahaan juga harus berorientasi pada pesaing (competitor orientation) dengan memetakan kelemahan dan kekuatan jangka pendek pesaing serta kemampuan dan strategi jangka panjang pesaing yang ada, mengidentifikasi produk yang dimiliki pesaing dari segi harga, kualitas, fitur, serta respon kepuasan pelanggan terhadap produk pesaing tersebut. Kedua orientasi tersebut dapat terlaksana baik jika perusahaan melakukan koordinasi (interfunctional coordination) antar fungsional dengan baik (Tjiptono, 2014). Kolaborasi setiap unit untuk mendapatkan informasi pembeli dan pesaing

dalam sasaran pasar, kemudian informasi tersebut dikembangkan dan disebarluaskan melalui koordinasi antar fungsional di dalam perusahaan melalui meeting antar unit, sharing session, atau melalui sistem informasi manajemen yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang berorientasi pasar menciptakan nilai lebih tinggi bagi karyawan mereka dan juga bagi pelanggan mereka, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja bisnis yang lebih baik (Jyoti dan Sharma, 2012).

Mengacu pada Drucker (2018), sumber ekonomi paling vital untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah pengetahuan. Menurut Rahimli (2012), pengetahuan merupakan aset strategis yang merupakan kemampuan dan sumber daya yang sangat sulit untuk disalin dan dikomersialkan karena mereka langka. Pentingnya pengetahuan ketika tingkat ekonomi dan produksi perusahaan lebih bergantung pada kekuatan otak, sumber daya manusia, dan modal intelektual. Organisasi harus mendistribusikan pengetahuan yang dikumpulkan ke dalam organisasi dan mencocokkan prosesnya dengan pengetahuan terintegrasi yang akan menjadi keunggulan kompetitif yang layak untuk sebuah organisasi. Edvardsson et al (2012) juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang telah mengadopsi program dan strategi Knowledge Management telah meningkatkan keterampilan karyawan lebih banyak daripada perusahaan lain dan mewujudkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk penanganan pelanggan, inovasi, dan persaingan. Secara umum, ini berarti Knowledge Management berkontribusi terhadap penciptaan nilai dengan meningkatkan keterampilan dan inovasi karyawan yang, pada gilirannya dapat memperkuat keterampilan menangani pelanggan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu dalam pengelolaan knowledge manajemen karyawan atau

individu yang berasal dari berbagai disiplin ilmu yang ada di tiap direktorat dan unit kerja dalam perusahaan teraktualisasi pada siklus implementasi knowledge manajemen yang di mulai dari proses identifikasi pengetahuan dalam bentuk tacit knowledge, kemudian tacit knowledge tersebut di capture oleh organisasi dalam proses socialization melalui berbagi pengalaman langsung seperti diskusi, sharing sesion, interaksi antar karyawan, interaksi dengan pelanggan, interaksi dengan suplayer/pemasok. Selanjutnya tacit knowledge yang ada di tiap individu/karyawan tersebut dituangkan dalam proses externalization ke dalam media lain yang lebih muda untuk dipelajari dan dimengerti misalnya pembuatan SOP (Standar Operational Prosedur) bagaimana menangani komplein dan keluhan dari pelanggan berdasarkan jenis keluhan dan masalah tiap-tiap pelanggan, SOP untuk menginstal antenna VSAT dengan berbagai ukuran diameter antenna, SOP troubleshoot perangkat apabila terjadi gangguan system. Berikutnya pengetahuan explicit yang sudah ada di kembangkan dan disebarluaskan dalam proses combination melalui berbagai media yang lebih sistematis seperti dokumen, pendidikan dan pelatihan karyawan, seminar, workshop. Selanjutnya bagaimana respon terhadap explicit knowledge yang telah di sebarluaskan tersebut dalam proses internalization diharapkan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan ketika tiap karyawan dapat mengimbangi antara proses belajar dengan proses prakteknya (Learning by doing) yang pada akhirnya hal tersebut menghasilkan dan menambah pengetahuan baru bagi tiap karyawan sehingga perusahaan memperoleh keunggulan untuk berkompetisi dengan pesaing karena di dukung secara optimal oleh berbagai sumber daya yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Porter (2011) keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi aset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah tangible dan intangible resources yang membuat organisasi itu unik, termasuk pada program pemasarannya. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa upaya perusahaan jasa dalam meraih konsumen-konsumennya dilakukan dengan penciptaan orientasi pasar dan orientasi pelanggan-pelanggannya. Penggunaan inovasi dalam perusahaan jasa merupakan kunci persaingan yang utama. Penelitian yang dilakukan oleh Bharadwaj et al. (2015) "Sustainable Competitive Advantage in Services Industries : A Conceptual Model and Research Propositions". Studi ini meneliti keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan jasa dan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan memiliki dimensi harus bernilai, harus jarang dimiliki oleh pesaing, harus dapat ditiru tapi tidak sempurna. Dan harus tidak ada secara strategi yang sama untuk mensubstitusi keahlian atas sumber daya ini. Dalam studi tersebut telah menemukan bahwa keunggulan bersaing sangat penting dalam mencapai kinerja superior pada perusahaan jasa, dimana keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan memiliki seperangkat keahlian dan kompetensi yang unik sehingga sulit ditiru oleh para pesaing. Hasil penelitian (Harmen, 2012) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja

perusahaan. Pengamatan secara empirik pada PT. Telkomsat dalam menciptakan keunggulan kompetitifnya tercermin pada indikator harga kompetitif, kualitas produk layanan, delivery dependability, dan time to market. Strategi perusahaan dengan menempatkan base dan logistik di seluruh wilayah Indonesia diharapkan dapat meminimalkan biaya operasional dan transportasi teknisi sehingga proses perbaikan, pemeliharaan, membangun instalasi baru lebih efektif dan efisien. Pengembangan kompetensi dan sertifikasi bagi setiap karyawan sesuai dengan jobdesk masing-masing melalui pelatihan, training, workshop, diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan dan produk kepada konsumen. Mengadakan kerjasama dengan pemasok atau pabrikan perangkat telekomunikasi dan electrical yang kompeten dan handal untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan secara tepat, baik dalam jumlah, jenis produk, dengan waktu delivery yang tidak lama. Beragamnya diferensiasi layanan produk yang di punyai oleh PT. Telkomsat berdasarkan segmentasi pelanggan yang akan disasar diharapkan menjadi pioner dalam memperkenalkan layanan produk barunya ke pasar lebih cepat dari pesaingnya.

Peningkatan kinerja perusahaan dalam industri telekomunikasi atau bidang usaha apapun merupakan suatu hal yang mutlak dan vital bagi kelangsungan hidup usaha tersebut. Peningkatan kinerja perusahaan dicapai melalui penentuan strategi yang tepat, sehingga perusahaan mampu beradaptasi dengan kondisi persaingan usaha yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, diketahui masih ada perbedaan pendapat mengenai pengaruh inovasi, orientasi pasar, dan knowledge managemen terhadap keunggulan bersaing dan kinerja



perusahaan, di antaranya : Zhou et. al. (2010) menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap keunggulan inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar, tetapi orientasi pesaing tidak mempunyai efek signifikan terhadap keunggulan inovasi dan mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap keunggulan pasar. Kanya et. al. (2010) menyatakan bahwa ada efek interaksi positif dari orientasi pasar dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan bersaing. Dubihlela dan Dhurup (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan positif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis pada UKM. Minoja et al. (2010) menyatakan bahwa pengaruh antara inovasi dan keunggulan bersaing adalah negatif. Sedangkan Wingwon (2012) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara inovasi dan keunggulan bersaing. Monsur dan Yoshi (2012) menyatakan ada pengaruh signifikan positif antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Sedangkan Russell dan Millar (2014) menyatakan bahwa pengaruh antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan adalah signifikan negatif.

Seiring dengan semakin pentingnya peran sektor telekomunikasi dan informasi (khususnya untuk layanan broadband internet, video, dan mobile communications) di berbagai sendi pembangunan nasional, kebutuhan (demand) infrastruktur satelit di Indonesia terus menerus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Pertumbuhan kebutuhan di dalam negeri tersebut merupakan peluang sangat besar bagi industri satelit Indonesia. Selain itu, pertumbuhan kebutuhan infrastruktur satelit yang besar di berbagai negara khususnya negara-negara berkembang di Afrika dan di Asia juga merupakan peluang sangat besar bagi PT. Telkomsat untuk mengembangkan bisnisnya ke tingkat internasional.

Dalam perkembangan lain, sejak 2008 pemerintah membuka izin baru bagi operator VSAT sehingga jumlah operator VSAT menjadi banyak terutama setelah muncul program Universal Service Obligation (USO), maka semakin banyak operator VSAT masuk ke industri tersebut. Masuknya pemain VSAT baru itu menyebabkan kompetisi yang begitu ketat.

**Tabel 1.1. Tahun Pendirian Provider VSAT di Indonesia**

No	Nama Perusahaan	Tahun Pendirian
1	PT. Indosat	1967
2	PT. Lintas Artha	1988
3	PT. PSN	1991
4	PT. Primacom Interbuana	1991
5	PT. Infokom Elektrindo	1998
6	PT. Telenet	2001
7	PT. Iforte Solusi Infotek	2002
8	PT. Telkomsat	2018

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2020)

Dari **tabel 1.1.** di atas dapat di lihat bahwa meskipun Telkomsat adalah “pemain lama” dalam industri VSAT tetapi secara administratif adalah merupakan perusahaan yang baru didirikan di tahun 2018 sehingga membutuhkan waktu bagi proses transisi dan konsolidasi internal untuk mencapai kinerja perusahaan yang di harapkan, juga menarik untuk di teliti lebih lanjut.

Melihat latar belakang yang telah di jabarkan di atas penulis tertarik untuk menjadikan PT. Telkomsat sebagai obyek penelitian, dan berdasarkan hal-hal tersebut maka penulis mengambil penelitian yang berjudul: ***“Pengaruh inovasi, orientasi pasar, dan knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta.”***

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah di kemukakan di atas, maka penelitian ini merumuskan beberapa hal sebagai pokok permasalahan yang akan diteliti lebih lanjut di dalam penelitian ini. Rumusan tersebut antara lain:

1. Seberapa besar pengaruh inovasi terhadap keunggulan kompetitif.
2. Seberapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif
3. Seberapa besar pengaruh knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif.
4. Seberapa besar pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan.
5. Seberapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
6. Seberapa besar pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan.
7. Seberapa besar pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan.
8. Seberapa besar pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.
9. Seberapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.
10. Seberapa besar pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh inovasi terhadap keunggulan kompetitif.

2. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif.
3. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif.
4. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan.
5. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
6. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan.
7. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan.
8. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.
9. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.
10. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dari kegiatan penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis kepada :

1. Sebagai sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen perusahaan PT. Telkomsat untuk bisa meningkatkan kinerja bisnisnya melalui keunggulan bersaing, inovasi, orientasi pasar, dan knowledge manajemen.

2. Penelitian ini diharapkan sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi pengembangan ilmu manajemen strategik dan manajemen pemasaran mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Sebagai referensi bagi peneliti lain untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.
4. Sebagai sarana bagi penulis untuk mengembangkan dan mengaplikasikan ilmu yang didapatkan selama ini melalui proses perkuliahan, khususnya dalam bidang keahlian manajemen strategik.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah PT. Telkomsat Kantor pusat Jakarta.
2. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta
3. Penelitian yang dilakukan pada inovasi, orientasi pasar, knowledge manajemen sebagai variabel independen, serta keunggulan kompetitif sebagai intervening dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian tesis.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Merupakan tinjauan kepustakaan yang berisi bahasan teori dan konsep mengenai pengertian jasa, inovasi, orientasi pasar, knowledge manajemen, keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan

## **BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

Bab ini terdiri dari kerangka pemikiran, hipotesis, serta teori lain yang mendukung pemahaman mengenai penelitian ini.

## **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian instrumen dan teknik analisis data.

## **BAB V ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang semua informasi dan gambaran perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian, penyebaran kuisioner, identitas responden, tabulasi hasil jawaban responden, deskripsi variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengolahan data, pengujian hipotesis dan pembahasan penelitian.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil meneliti yang telah peneliti lakukan. Juga memuat saran yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak terkait kedepannya untuk penyempurnaan penelitian maupun bagi perusahaan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pemasaran Jasa**

Pemasaran jasa dalam bahasa Inggrisnya disebut service marketing muncul dan berkembang sebagai sub-disiplin tersendiri dalam disiplin ilmu pemasaran. Setidaknya ada lima alasan pokok mengapa pemasaran jasa perlu di pelajari tersendiri (Tjiptono, 2014:17).

##### **1. *Service is everybody's business***

Secara sederhana, istilah service mungkin bisa di artikan sebagai “melakukan sesuatu bagi orang lain”. Sebagai jasa service umumnya mencerminkan produk tidak berwujud fisik (intangible) atau sektor industri spesifik, seperti pendidikan, kesehatan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, perbankan, perhotelan, konstruksi, perdagangan, rekreasi, dan seterusnya (Tjiptono, 2014:17). sebagai layanan, istilah service menyiratkan segala sesuatu yang dilakukan pihak tertentu (individu maupun kelompok) kepada pihak lain, salah satu contohnya adalah layanan pelanggan (customer service), yang mencakup aktivitas menjawab pertanyaan pelanggan, menangani komplain, memproses order/pesanan, menginstalasi produk, mereparasi dan troubleshoot setiap kerusakan, dan seterusnya. Sebagai aktivitas, menurut Gilmore et al, (2011) service mencakup layanan pelanggan, dalam hal ini jasa atau layanan di pandang sebagai fungsi tambahan yang melengkapi produk fisik maupun non-fisik, service based activities seperti perbankan, telekomunikasi, kesehatan, dan seterusnya, dan added value activities yaitu layanan dijadikan keunggulan kompetitif, seperti keramahan dan

kesigapan para pramugari dalam melayani para penumpang, fasilitas hotline service untuk menginstalasi program perangkat lunak yang disediakan oleh gerai ritel komputer, dan sebagainya.

2. Jasa (layanan) memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan produk fisik (barang). Karakteristik unik tersebut meliputi intangibility (tidak berwujud fisik), inseparability (produksi/operasi dan konsumsi berlangsung secara simultan), heterogeneity (kualitas jasa tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa di hasilkan), perishability (tidak dapat disimpan), dan lack of ownership (tidak ada kepemilikan penuh atas jasa yang di bayar).
3. Jasa (layanan) dapat dimanfaatkan untuk menciptakan differential advantages. Bila ditinjau dari sudut pandang perusahaan, salah satu cara efektif untuk melakukan diferensiasi dan positioning unik adalah melalui perancangan dan penyampaian layanan spesifik. Hal ini berdampak positif pada strategik bersaing perusahaan (Tjiptono, 2014:18). Sebagai contoh, bisnis utama restoran bergeser dari sekedar menyediakan menu hidangan untuk dijual, menjadi usaha melayani dan memuaskan rasa lapar para pelanggan dengan disertai usaha menyediakan suasana yang nyaman bagi mereka dalam menyantap hidangan, karena itu beberapa restoran menawarkan sejumlah daya tarik khusus bagi para pengunjungnya, seperti hiburan musik live, kuis interaktif, informasi berita terkini, desain interior bernuansa etnik tertentu. Singkat kata, *product + service = competitive advantages*.
4. Sektor jasa berkembang pesat dan berkontribusi signifikan bagi perekonomian global. Kontribusi sektor jasa terhadap PDB di Indonesia



cukup signifikan, yaitu sekitar 42%, walaupun masih kalah dibandingkan negara tetangga di kawasan Asia Tenggara, seperti Malaysia (48%), Thailand (49%), Filipina (53%), dan Singapura (67%). (Tjiptono, 2014:19).

5. Saat ini kita memasuki era service-dominant logic (SDL). sejumlah pakar pemasaran terkemuka berargumen bahwa telah terjadi pergeseran paradigma, dari yang semula Goods-Dominant Logic (GDL) menjadi Service-Dominant Logic (SDL). esensi pemikiran SDL adalah bahwa penyediaan layanan/jasa merupakan tujuan fundamental dari pertukaran ekonomi dan pemasaran. Individu maupun kelompok (organisasi) saling mempertukarkan layanan/jasa, sementara barang, uang, organisasi, dan jejaring merupakan perantara (intermediaries) atau institusi tambahan (collateral institutions) dalam proses pertukaran layanan/jasa.

### **2.1.1 Klasifikasi Jasa**

Berdasarkan klasifikasi Organisasi Perdagangan Dunia (*World Trade Organization* atau WTO), ruang lingkup klasifikasi bisnis jasa meliputi (Lupiyoadi 2013: 19):

1. Jasa bisnis
2. Jasa komunikasi
3. Jasa konstruksi dan jasa teknik
4. Jasa distribusi
5. Jasa pendidikan
6. Jasa lingkungan hidup
7. Jasa keuangan
8. Jasa kesehatan dan jasa sosial
9. Jasa kepariwisataan dan jasa perjalanan

10. Jasa rekreasi, budaya, dan olahraga

11. Jasa transportasi

12. Jasa lain-lain

Lebih lanjut, jasa dapat pula diklasifikasikan berdasarkan sudut pandang konsumen menjadi dua kategori utama (Fitzsimmons dan Sullivan, 1982) :

1. For consumer (facilitating services), yaitu jasa yang dimanfaatkan sebagai sarana atau media untuk mencapai tujuan tertentu. Kategori ini meliputi : transportasi (pesawat terbang, kapal, bis, truk, dan kereta api); komunikasi (TV, radio, telepon, dan internet); finansial (asuransi, pegadaian, pasar modal, dan bank); akomodasi (hotel dan restoran); dan rekreasi (bioskop dan taman wisata)
2. To consumer (human services), yaitu jasa yang di tujukan kepada konsumen. Kategori ini terbagi atas dua kelompok. *Pertama, people processing*, baik yang bersifat voluntary (misal pusat ketenagakerjaan dan fasilitas sinar X/Rontgen), maupun involuntary (seperti klinik diagnosis dan pengadilan anak-anak nakal). *Kedua, people changing*, meliputi yang bersifat voluntary (misal perguruan tinggi dan tempat ibadah) dan involuntary (misal rumah sakit ).

Sementara itu, jasa masih dapat di kelompokkan ke dalam tiga kategori lainnya (Lovelock dan Yip, 1996):

#### 1. People-Processing Services

Pelanggan menjadi bagian dari proses produksi yang berlangsung secara simultan dengan proses konsumsi. Contohnya, jasa transportasi penumpang dan jasa kesehatan. Dalam konteks ini, pelanggan harus mendatangi tempat jasa di sediakan atau

sebaliknya penyedia harus mendatangi lokasi pelanggan. Dalam kedua kasus ini, penyedia jasa harus memiliki fasilitas geografis lokal (local geographic presence).

## 2. Possession-Processing Services

Tipe ini berkenaan dengan melakukan sesuatu atas produk fisik untuk meningkatkan nilainya bagi pelanggan. Contohnya, reparasi kendaraan bermotor, mengantarkan kiriman paket, merawat dan membersihkan kantor. Fasilitas penyedia jasa seperti ini bisa berada di lokasi tertentu (fixed location) maupun bersifat mobile. Fasilitas geografis lokal sangat di perlukan apabila penyedia jasa ingin menyediakan layanan di suatu lokasi secara rutin.

## 3. Information-Based Services

Tipe ini terdiri atas pengumpulan, interpretasi, dan pengiriman data untuk menciptakan nilai tambah contohnya, perbankan, akuntansi, dan pendidikan. Keterlibatan pelanggan dalam produksi jasa semacam ini bisa ditekan hingga minimum, misalnya dengan menggunakan teknologi telekomunikasi.

### 2.1.2 Inovasi

#### A. Definisi Inovasi

Menurut OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) Oslo Manual (2010:20) dalam Hamali (2016) mendefinisikan inovasi sebagai : “innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practice, workplace organisation or external relations” dengan kata lain inovasi adalah penerapan produk baru atau yang ditingkatkan

secara signifikan (barang atau jasa), atau proses, metode pemasaran baru, atau metode organisasi baru dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal.

## **B. Indikator Inovasi**

### **1. Inovasi Produk**

Inovasi produk adalah pengenalan barang atau jasa yang benar-benar baru atau peningkatan dari yang sudah ada secara signifikan berkaitan dengan karakteristik fungsional atau penggunaannya, peningkatan dalam hal spesifikasi teknik, komponen dan bahan, keramahan dalam penggunaan atau karakteristik fungsional lainnya (OECD Oslo Manual, 2010). Inovasi produk merupakan salah satu faktor kunci terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan strategi yang penting bagi peningkatan market share dan kinerja bisnis (Hassan et al. (2013:245).

### **2. Inovasi Proses**

Inovasi proses adalah implementasi produksi atau metode pengiriman yang benar-benar baru atau peningkatan secara signifikan. Perubahan signifikan dalam hal teknik, peralatan dan/atau perangkat lunak. Metode Pengiriman dalam hal logistik perusahaan dan mencakup peralatan, perangkat lunak dan teknik untuk sumber input, mengalokasikan pasokan dalam perusahaan, atau pengiriman produk akhir (OECD Oslo Manual, 2010). Inovasi proses berguna untuk mengurangi biaya produksi dan juga untuk memuaskan para pelanggannya (Hassan et al. (2013:246).

### 3. Inovasi Pemasaran

Inovasi Pemasaran adalah implementasi suatu metoda pemasaran baru dalam hal pengepakan, disain, penempatan dan promosi produk serta penetapan harga. Dalam hal desain produk, yang berubah dalam hal bentuk dan penampilan bukan merubah fungsi dan karakteristiknya. Sasaran dari inovasi ini adalah meningkatkan penjualan, market share dan membuka pasar baru (OECD Oslo Manual, 2010).

### 4. Inovasi Organisasi

Inovasi Organisasi merupakan implementasi metode organisasional baru dalam praktek bisnis perusahaan, organisasi tempat bekerja atau hubungan eksternal. Inovasi organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui mengurangi biaya administrasi atau biaya transaksi, meningkatkan kepuasan kerja, reduksi biaya pasokan (OECD Oslo Manual, 2010).

## 2.1.3 Orientasi Pasar

### A. Definisi Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan salah satu konsep utama dalam literatur pemasaran karena mengacu pada sejauh mana perusahaan mengimplementasikan konsep pemasaran (Kohli dan Jaworski, 2017). Orientasi pasar adalah budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan nilai superior bagi pembeli, dengan demikian kinerja bisnis yang unggul terus menerus dapat tercapai. Konsep ini menggambarkan tentang suatu evolusi strategi pemasaran dengan

memfokuskan perhatian bukan hanya pada satu sisi orientasi saja melainkan selalu menyeimbangkan antara orientasi pelanggan dan pesaing (Narver and Slater, 2004).

Wang et al., (2015) menyatakan bahwa konsep utama dari orientasi pasar masih melibatkan pembangkit, penyebaran, berbagi informasi, dan bereaksi dengan baik terhadap perubahan kebutuhan pasar untuk mencapai tujuan organisasi, menjamin kebutuhan serta keinginan dari pelanggan, sementara secara bersamaan mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan perusahaan.

## **B. Indikator Orientasi Pasar**

Orientasi pasar terdiri atas tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsional yang mempunyai tingkat kepentingan yang sama (Narver and Slater, 2004).

### **1. Orientasi Pelanggan**

Orientasi pelanggan adalah hasil dari intensitas penggarapan kebijakan yang berorientasi pasar, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pada pelanggan atas nilai yang dibangunnya, selanjutnya nilai tersebut akan menghasilkan nilai kepuasan bagi pelanggan (Narver and Slater, 2004).

### **2. Orientasi Pesaing**

Orientasi pesaing merupakan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kemampuan dan strategi jangka panjang pesaing yang ada dan pesaing potensial (Narver and Slater, 2004).

### 3. Koordinasi Antar Fungsional

Koordinasi antar fungsional dalam organisasi perlu dilakukan agar semua sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara maksimal untuk menciptakan nilai dan kepuasan konsumen serta menjaga setiap langkah pesaing yang dapat menghambat strategi yang sedang dikembangkan oleh perusahaan. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sesungguhnya mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pembeli dan pesaing dalam pasar sasaran, informasi tersebut kemudian dikembangkan dan disebarluaskan melalui koordinasi antarfungsional di dalam organisasi (Han et al.,1998).

#### **2.1.4 Knowledge Manajemen**

##### **A. Definisi Knowledge Manajemen**

Menurut Turban, et al (2010:41), Knowledge Manajemen merupakan sebuah proses membantu identitas perusahaan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi di area tersusun. Menurut Chen et al (2010), menekankan bahwa knowledge management adalah proses aktivitas manusia yang berhubungan dengan pengetahuan, namun tidak berurusan dengan sifat istimewa dari berbagai jenis pengetahuan, atau relative pentingnya pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi. Menjaga keseimbangan pengetahuan yang berbeda dalam suatu organisasi sangatlah penting. Sedangkan menurut Dalkir (2013) dalam Widiastuti dkk (2016) Knowledge manajemen adalah

koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang, teknologi, proses dan struktur pengelolaan organisasi dalam rangka menambah nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui membuat, berbagi, dan mengaplikasikan knowledge melalui pemberian pelajaran berharga dan best practice ke dalam memori perusahaan untuk membantu perkembangan pembelajaran organisasi secara terus menerus. Knowledge manajemen mewakili respon suatu pihak terhadap masalah dalam usaha mengelola kompleksitas informasi lingkungan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Knowledge manajemen adalah proses mengidentifikasi, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang merupakan bagian dari memori organisasi dan sifatnya berada dalam organisasi dalam cara yang tidak terstruktur menjadi knowledge yang terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi. (Widiastuti, 2016)

## **B. Tipe – Tipe Knowledge Manajemen**

Knowledge Manajemen terbentuk dari suatu pengetahuan, dimana pengetahuan terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

### **1. Tacit Knowledge**

Merupakan suatu pengetahuan yang tidak mudah digambarkan dan dibagikan, Pengetahuan ini berupa suatu pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing – masing individu dimana pengetahuan tersebut belum terdokumentasikan, pengetahuan ini didapatkan atau berkembang melalui interaksi dan komunikasi dengan orang lain.



## 2. Explicit Knowledge

Merupakan suatu pengetahuan yang telah berhasil terdokumentasikan, yang memiliki suatu sifat struktural, sistematis dan mudah untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan ini Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan, buku, jurnal, karya ilmiah, referensi atau lainnya. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari isi dan informasi yang ada didalamnya.

Menurut Nonaka, et al (1995) di dalam buku Munir (2008:26) pengetahuan explicit dan pengetahuan tacit dapat diekspresikan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Pengetahuan} = \text{Explicit} + \text{Tacit}$$

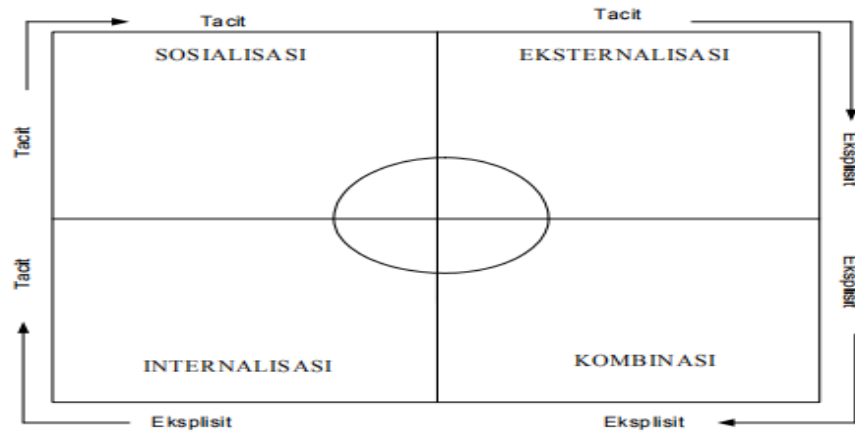
Pengetahuan eksplisit dapat diekspresikan dalam kata dan angka, serta dapat di sampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, prosedur operasi standar, bagan, manual-manual, dan sebagainya. Pengetahuan tacit terletak dalam benak manusia, bersifat sangat profesional dan sulit untuk dirumuskan, sehingga membuatnya sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan pada orang lain.

### C. Proses Konversi Knowledge Manajemen

Seperti yang diungkapkan oleh Nonaka dan Takeuchi, (1995), bahwa diperlukannya sebuah model konseptual yang diperlukan untuk meningkatkan basis pengetahuan. Model ini dikenal dengan SECI Model, berikut penjelasan untuk konversi tersebut :

**Gambar 2.1**

**Siklus SECI menggambarkan empat cara konversi pengetahuan**



Sumber : Munir (2008:31)

Menurut Munir (2008:30-33) uraian masing-masing cara konversi pengetahuan.

a. Sosialisasi

Merujuk pada konversi pengetahuan (Tacit-Tacit). Istilah sosialisasi ini di gunakan untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan tacit. Karena pengetahuan tacit sangat dipengaruhi oleh konteksnya dan sulit sekali diformalkan, maka untuk menularkan pengetahuan tacit dari satu individu lain dibutuhkan pengalaman yang terbentuk melalui kegiatan-kegiatan bersama, seperti berada bersama di dalam satu tempat, menghabiskan waktu bersama, atau hidup dalam lingkungan yang sama. Dalam lingkungan bisnis, pengetahuan tacit bisa diakumulasikan melalui kegiatan pertemuan formal, atau informal dengan pemasok dan pelanggan, bahkan juga dengan pesaing. Kegiatan juga dianggap berharga adalah pertemuan,

para ahli dibidangnya, baik ahli dari internal perusahaan, maupun dari lingkungan eksternal, misal dari universitas. Secara internal, individu-individu dalam perusahaan dapat saling berbagi pengetahuan tacit melalui kegiatan rapat, sumbang-saran, magang, on the-job-training.

b. Eksternalisasi

Merupakan suatu proses untuk mengartikulasikan tacit knowledge ke dalam suatu bentuk menjadi eksplisit, seperti : Forum, buku, notulen, laporan, dan sebagainya. Merujuk pada konversi pengetahuan tacit kepengetahuan eksplisit (Tacit - Eksplisit). Melalui cara ini, pengetahuan menjadi terkristalkan sehingga dapat di distribusikan, kepihak lain dan menjadi basis bagi pengetahuan baru, dalam proses eksternalisasi, pengetahuan tacit diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model, atau prototipe sehingga dapat dimengerti oleh pihak lain.

c. Kombinasi

Merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit (Eksplisit - Eksplisit). Dengan cara ini, pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan komunikasi melalui jaringan komputer. Dalam praktiknya, kombinasi bergantung pada tiga proses. Pertama, pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam dan dari luar perusahaan, kemudian dikombinasikan. Kedua, pengetahuan eksplisit disunting

atau diproses agar dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan. Ketiga, pengetahuan-pengetahuan eksplisit tersebut diserbarkan ke seluruh perusahaan melalui berbagai media.

d. Internalisasi

Merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit (Eksplisit - Tacit). Cara ini mirip sekali dengan kegiatan yang disebut dengan belajar sambil melakukan, atau learning by doing. Melalui pembelajaran yang terjadi, pengetahuan eksplisit (dalam bentuk manual pengoperasian mesin dan resep di buku masakan) akan terinternalisasi pada karyawan atau tukang masak. Bila internalisasi terjadi pada banyak orang, maka pengetahuan eksplisit tersebut terdistribusi ke seluruh perusahaan.

**D. Manfaat Knowledge Manajemen**

Dalam penerapan suatu Knowledge Manajemen di suatu organisasi atau perusahaan, dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya sistem. Berikut beberapa manfaat yang dapat diterima dengan adanya penerapan Knowledge Manajemen, seperti :

1. Penghematan waktu dan biaya Knowledge Manajemen yang diterapkan, dapat membuat organisasi atau perusahaan mengeluarkan waktu atau pun biaya untuk mencari pengetahuan yang sama, setiap terjadinya suatu perubahan SDM didalamnya.
2. Peningkatan aset pengetahuan Knowledge Manajemen yang telah diterapkan, dapat membantu tiap individu didalam organisasi atau perusahaan tidak perlu mempelajari ulang dari awal lagi, tetapi

dengan Knowledge Manajemen ini mereka dapat mempelajarinya dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kompetensi dari tiap – tiap individu.

3. Meningkatkan pengambilan keputusan. Dengan adanya Knowledge Manajemen, individu didalamnya dapat mendapatkan informasi–informasi atau laporan sebelumnya pada organisasi atau perusahaan, sehingga tidak terjadi suatu keputusan yang salah pada kondisi yang sama.
4. Meningkatkan efisiensi proses dan cara kerja Knowledge Manajemen dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya dari periode– periode sebelumnya, sehingga kedepannya dapat diperbaiki dan dikembangkan.
5. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi terhadap produk dan jasa Melalui Knowledge Manajemen, organisasi atau perusahaan dapat melakukan analisa dari pengetahuan yang telah dikumpulkan, sehingga dapat mengembangkan tiap produk dan jasa didalamnya.

### **2.1.5 Keunggulan Kompetitif**

#### **A. Definisi Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Pizam (2012) dalam Indah dan Devie (2013). sedangkan menurut Bharadwaj et al.,(2015) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Menurut Djodjoko dan Tawas (2014) keunggulan bersaing merupakan

strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar.

## **B. Indikator Keunggulan Kompetitif**

Indikator keunggulan kompetitif menurut sudut pandang Indah dan Devie (2013) adalah sebagai berikut :

### **1. Harga yang kompetitif**

Menurut Kotler & Amstrong (2013), harga didefinisikan sebagai pengorbanan ekonomi berupa uang yang dilakukan pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari penggunaan barang maupun jasa. Dalam penelitiannya, Thatte et al (2013) menyatakan bahwa perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek harga apabila perusahaan tersebut mampu menawarkan harga yang kompetitif apabila dibandingkan dengan pesaingnya atau menawarkan harga yang lebih murah atau menekan biaya serendah mungkin.

### **2. Kualitas**

Kualitas dapat didefinisikan sebagai totalitas dari fitur barang atau jasa yang dapat memuaskan dan memenuhi keinginan pelanggan (Balmer, 2012). Menurut Thatte et al (2013) perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek kualitas apabila perusahaan tersebut mampu menawarkan produk yang berkualitas tinggi kepada pelanggannya dan lebih jika dibandingkan dengan pesaingnya.

### 3. Delivery Dependability

Delivery dependability adalah kemampuan perusahaan untuk menyampaikan produknya baik barang maupun jasa dalam memuaskan pelanggan, tidak hanya untuk memenuhi harapan pelanggan akan kualitas, harga, dan daya tahan, tetapi lebih pada ketepatan waktu (Needle, 2010). Menurut Thatte et al (2013) perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek delivery dependability apabila perusahaan tersebut mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dalam hal jumlah, jenis produk, dan waktu.

### 4. Time to Market

Time to market adalah waktu yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk memperkenalkan produk barunya ke pasar (Thatte et al, 2013). Time to market ini merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing dikarenakan kecepatan perusahaan untuk meluncurkan produk ke pasar menciptakan kesempatan untuk mencapai pangsa pasar, kepemimpinan pasar, dan laba (Holweg et al, 2018). Sesuai dengan pernyataan Thatte et al (2013), untuk mencapai keunggulan bersaing maka perusahaan harus mampu untuk menjadi pioner dalam memperkenalkan produk barunya ke pasar lebih cepat dari pesaingnya.

## **2.1.6 Kinerja Perusahaan**

### **A. Definisi Kinerja**

Ilyas et al (2017) dalam menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran keberhasilan atau pencapaian yang telah dicapai oleh perusahaan yang diukur setiap periode waktu. Konsep kinerja bisnis dalam Hamali (2017) secara sempit berpusat pada penggunaan hasil berdasarkan indikator keuangan yang diasumsikan mencerminkan pemenuhan tujuan ekonomi perusahaan, konsep ini merujuk kepada kinerja keuangan seperti pertumbuhan pasar, profitabilitas, earning per share. Sedangkan konsep kinerja bisnis secara luas, selain indikator kinerja keuangan juga mencakup indikator kinerja operasional (yaitu non finansial). Karena dari ukuran finansial saja perusahaan relatif tidak bisa melakukan tolak ukur eksternal dari pertumbuhan pasar, harga yang kompetitif, produk relatif dan kualitas layanan, dan memuaskan serta mempertahankan pelanggan. Jadi untuk melengkapi kinerja keuangan internal, bisnis perlu secara paralel seperangkat metrik pemasaran eksternal untuk melacak kinerja berbasis pasar.

Beberapa ahli juga mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (financial performance), kinerja operasional (operational performance), dan kinerja berbasis pasar (market-based performance) Jahanshahi et al, (2012) dalam Indah dan Devie (2013).

#### **1. Kinerja Keuangan**

Kinerja biasanya dinilai menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Kekurangan dari semua



pengukuran berbasis data akuntansi adalah fokusnya pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan & Norton, 2010). Data dari tahun-tahun sebelumnya sangat sedikit dapat menunjukkan potensi masa depan dari sebuah perusahaan. Maka, kinerja perusahaan tidak dapat diukur hanya berdasarkan pengukuran berbasis data akuntansi saja. Beberapa ahli menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan (return on sales), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Ellinger dan Kim, 2016).

## 2. Kinerja Operasional

Selain mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, penting pula untuk mengukur berdasarkan kinerja non-keuangan. Penggunaan konsep balanced scorecard yang semakin bertambah menunjukkan bahwa kinerja non keuangan juga merupakan aspek yang penting dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan & Norton, 2010). Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2010). Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (market share), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2010; Prieto dan Revilla, 2006). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prieto & Revilla

(2006), ditemukan bahwa dari lima indikator di atas yang paling sering digunakan untuk mengukur kinerja operasional adalah kepuasan pelanggan.

### 3. Kinerja Berbasis Pasar

Kinerja berbasis pasar secara keseluruhan akan terpengaruh ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam hasil kinerja keuangan (Carton, 2010). Ukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, market value added dan keuntungan tahunan (Carton, 2010).

Menurut Jahanshahi et al (2012), dari tiga pengukuran kinerja perusahaan di atas, yang memiliki dampak terbesar atas kinerja perusahaan adalah kinerja operasional, kemudian kinerja berbasis pasar, dan yang terkecil adalah kinerja keuangan. Namun dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan hanya akan diukur dari kinerja operasional, sebab menurut Carton (2010) kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam Ilyas et al (2017) menyatakan ada dua pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu pendekatan objektif dan pendekatan subyektif. Pendekatan objektif adalah semacam pendekatan dengan menggunakan data secara objektif berupa data akuntansi keuangan, sedangkan pendekatan subyektif adalah pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan persepsi manajer terhadap kinerja perusahaan. Atas dasar itu, maka di dalam penelitian ini, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan penilaian subjektif yang didasarkan pada persepsi

manajer, staf, dan atau orang-orang yang berwenang mengambil keputusan berkaitan dengan kinerja perusahaan.

## **B. Ukuran-ukuran finansial**

### **1. Ukuran Biaya**

- a. Kemampuan untuk mencapai pengurangan biaya yang telah dianggarkan (budgeted cost reductions)
- b. Kemampuan untuk merealisasikan pengeluaran atau biaya sebagaimana dianggarkan dalam satu periode secara efisien.
- c. Kemampuan untuk merealisasikan pengeluaran atau biaya sebagaimana direncanakan dalam anggaran fleksibel satu periode secara efisien (misalnya biaya-biaya yang bisa dikeluarkan dalam batas toleransi tertentu untuk setiap unit produk atau layanan yang dihasilkan dan disediakan).

### **2. Ukuran Pendapatan**

- a. Kemampuan untuk mencapai penjualan (penyediaan layanan) atau target pertumbuhan penjualan (penyediaan layanan) sebagaimana dianggarkan dengan efektif.
- b. Kemampuan untuk mencapai peningkatan atau perluasan market share (pangsa pasar) dengan efektif.

### **3. Ukuran Tingkat Pengembalian dan Surplus**

- a. Kemampuan untuk mencapai margin kontribusi sebagaimana ditargetkan.
- b. Kemampuan untuk mencapai tingkat surplus atau income tertentu sebagai ditargetkan.
- c. Kemampuan untuk mencapai arus kas tertentu sebagaimana ditargetkan.

- d. Kemampuan untuk mencapai tingkat surplus setelah mempertimbangkan investasi total atau beban biaya modal (misalnya dengan menghitung residual income-nya)
- e. Kemampuan untuk mencapai return on asset (ROA), return on investment (ROI), dan return on equity (ROE).
- f. Peningkatan harga pasar saham organisasi jika organisasi yang bersangkutan go public melalui pasar modal.

### **C. Ukuran Non-finansial**

#### **1. Ukuran Produktivitas**

- a. Jumlah output yang bisa dihasilkan untuk setiap pegawai atau setiap jam kerja efektif.
- b. Jumlah output yang bisa dihasilkan untuk setiap unit bahan mentah (input).
- c. Tingkat pengurangan atau penurunan produk rusak atau cacat.
- d. Jumlah waktu yang dibutuhkan organisasi secara keseluruhan untuk menghasilkan setiap unit produk atau layanan.
- e. Proporsi nilai tambah (value-added) dari total jam kerja efektif.
- f. Proporsi waktu menganggur (idle time) dari total jam kerja efektif.

#### **2. Ukuran Kualitas**

- a. Persentase produk tidak sempurna (defective products) misalnya produk rusak, cacat, kembali, dan / atau layanan yang tidak memenuhi standar pelayanan minimum (SPM).

- b. Jumlah biaya yang digunakan untuk mengganti (warranty costs) atau membayar kembali (reimbursements) atas produk atau pelayanan yang tidak memadai.
- c. Jumlah biaya-biaya kualitas yang dikeluarkan dalam penerapan sistem manajemen mutu terpadu (total quality management system).
- d. Penilaian pelanggan (masyarakat sebagai direct users) atas kualitas layanan atau produk.

### **3. Ukuran Pelayanan**

- a. Kepuasan pelanggan (masyarakat sebagai direct users) atas kualitas layanan atau produk yang disediakan.
- b. Penilaian pihak ketiga (misalnya LSM, YLKI, atau auditor independen) atas tingkat kepuasan pelanggan.
- c. Prosentase produk atau layanan yang disediakan secara tepat waktu.
- d. Jumlah keluhan atau komplain pelanggan (masyarakat sebagai direct users) setiap periode tertentu misalnya hari, minggu atau bulan.
- e. Kemampuan untuk memenuhi produk atau layanan yang dibutuhkan pelanggan (masyarakat).

### **4. Ukuran Inovasi**

- a. Jumlah produk atau jenis layanan baru yang berhasil disediakan setiap periode.
- b. Prosentase penyediaan produk atau layanan yang digunakan untuk pengembangan pasar baru.

- c. Waktu yang diperlukan untuk mengenalkan produk/layanan baru kepada masyarakat.
- d. Perbandingan dengan organisasi sejenis lain yang memiliki kinerja terbaik (benchmarking).

#### **5. Ukuran Personalia**

- a. Tingkat perputaran pegawai (turnover)
- b. Jumlah pegawai yang membolos (absen) setiap bulan.
- c. Tingkat kepuasan pegawai
- d. Jumlah pelatihan dan pengembangan pegawai

#### **D. Alasan Penggunaan Kinerja *Non Financial***

Pengukuran non finansial dipercaya dapat meningkatkan kinerja finansial masa yang akan datang. Pengukuran non finansial diusulkan oleh perusahaan dalam mencapai *competitive advantage* dan dapat mengurangi cost lebih banyak. Fokus pada value added produk dan pelayanan pada konsumen. Strategi yang diterapkan dengan berorientasi pada kinerja finansial jangka panjang. Sebagian besar pengukuran finansial merefleksikan kinerja masa lalu tetapi tidak mengantisipasi yang akan datang (Koller, 2010).

Para ahli dan praktisi menggunakan alasan yang beragam untuk menjelaskan penggunaan informasi non finansial untuk mengukur kinerja manajerial. Alasan yang paling umum didasarkan pada gagasan bahwa "*kinerja non finansial merupakan tindakan manajerial yang memfokuskan perhatian pada jangka panjang dan langkah untuk mencapainya berisi informasi tentang kinerja yang tidak terdapat pada indikator finansial (Ittner dan Larcker, 2009).*

## **E. Keuntungan Pengukuran Non Financial**

Keuntungan dari langkah-langkah non finansial (Uyar, 2010) :

1. Pengukuran non finansial dari kualitas lebih mudah diukur dan dipahami
2. Pengukuran non finansial perhatian secara langsung pada proses fisik, dan karenanya membantu manajer mengidentifikasi secara tepat masalah yang perlu perbaikan
3. Pengukuran non finansial seperti jumlah produk cacat, memberikan umpan balik secara langsung dalam jangka pendek tentang upaya perbaikan kualitas
4. Pengukuran non finansial ukuran kepuasan pelanggan kepuasan karyawan adalah indikator yang berguna untuk kinerja masa depan jangka panjang
5. Manajer dapat memperoleh gambaran sekilas dari kemajuan bisnis baik sebelum putusan finansial diucapkan ( Ittner, 2015)
6. Karyawan dapat menerima informasi yang lebih baik pada tindakan spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis (Ittner, 2015).
7. Investor dapat memiliki rasa yang lebih baik dari perusahaan secara keseluruhan kinerja (Ittner 2015).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	2018	Ni Ketut Pertiwi Satwika dan Ni Made Wulandari Kusuma Dewi	Pengaruh orientasi pasar serta inovasi terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis	1. Orientasi Pasar 2. Inovasi 3. Keunggulan Kompetitif 4. Kinerja Bisnis	Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, begitu pula dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, begitu pula dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.
2	2012	Prima Andreas s.	Pengaruh manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasional, dan orientasi pasar terhadap inovasi dan kinerja perusahaan	1. Manajemen Pengetahuan 2. Pembelajaran Organisasional 3. Orientasi Pasar 4. Inovasi 5. Kinerja Perusahaan	Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dan kinerja perusahaan, sedangkan pembelajaran organisasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap inovasi dan kinerja



					perusahaan. Selanjutnya, inovasi juga berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.
3	2018	Biyandya Kusuma	Orientasi pasar, inovasi, orientasi teknologi, dan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja bisnis umkm di soloraya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Pasar</li> <li>2. Inovasi</li> <li>3. Orientasi Teknologi</li> <li>4. Manajemen Pengetahuan</li> <li>5. Kinerja Bisnis</li> </ol>	Dalam model yang dibentuk variabel orientasi pasar, inovasi, orientasi teknologi, dan manajemen pengetahuan mampu menjelaskan variabel kinerja bisnis sebesar 34,6% dan sisanya 65,4% masih dipengaruhi variabel lainnya.
4	2017	Frenky Andiyanto, Miyasto, dan Syuhada Sufian	Analisis pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Pasar</li> <li>2. Inovasi</li> <li>3. Keunggulan Bersaing</li> <li>4. Kinerja Bisnis</li> </ol>	Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar dan inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis. Variabel inovasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja bisnis dengan mediasi keunggulan bersaing, kemudian disusul variabel orientasi pasar.

5	2013	Dewi Purnama Indah dan Devie	Analisa Pengaruh <i>Customer Relationship Management</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costumer Relationship Management (CRM)</li> <li>2. Keunggulan Bersaing</li> <li>3. Kinerja Perusahaan</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa CRM memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.
6	2015	Yesi Mutia Basri	Pengukuran kinerja non finansial dalam meningkatkan kinerja finansial : study literatur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Keuangan</li> <li>2. Kinerja Non-Keuangan</li> </ol>	Ukuran finansial sangat penting untuk mengukur masa lalu, yaitu hasilnya. Namun, tindakan-tindakan non-finansial menjadi keputusan penting untuk proyek dan benar di dunia di mana perubahan yang lebih cepat dan dinamis.
7	2014	Sambudi Hamali	Pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis pada industry kecil pakaian jadi kota bandung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi</li> <li>2. Kinerja Bisnis</li> </ol>	Hasil pengujian menunjukkan inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, dengan kata lain kinerja bisnis yang tinggi dapat dicapai dari peningkatan inovasi pada industri kecil pakaian jadi di kota Bandung.

8	2017	Eugenie Byukusenge dan John C. Munene	Knowledge management and business performance: does innovation matter?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Knowledge Manajemen</li> <li>2. Inovasi</li> <li>3. Kinerja Bisnis.</li> </ol>	The results reveal that innovation fully mediates the relationship between KM and business performance. This finding suggests that variations in knowledge management affect variations in innovation, which subsequently and wholly cause changes in business performance.
9	2012	Roman Kmieciak Dan Anna Michna	Relationship between Knowledge management and Market orientation in smes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Knowledge Manajemen</li> <li>2. Market Orientation</li> </ol>	Knowledge management and market orientation highlight the importance of knowledge in firms and are believed to be drivers of firms' growth. There is correlation between those two concepts but studies do not indicate unequivocally the direction of the relationship between them.
10	2016	Mahmoud Abdulai Mahmoud Et al	Market Orientation, Learning Orientation and Business Performance: The Mediating Role of Innovation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Market Orientation</li> <li>2. Learning orientation</li> <li>3. Kinerja Bisnis</li> <li>4. Inovasi</li> </ol>	There was a significant positive correlation between business performance and innovativeness, all components of market – and learning orientation, with Pearson correlation coefficients ranging from .41 to .67

## BAB III

### KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kinerja perusahaan yang baik perlu didukung adanya keunggulan kompetitive yang kuat dari perusahaan, semakin kuat keunggulan kompetitive perusahaan maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Peningkatan keunggulan kompetitive perlu didukung adanya orientasi pasar yang kuat dan inovasi yang mampu mendorong perusahaan unggul dalam sebuah persaingan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berbagai penelitian menunjukkan ada dua faktor penting yang mendukung terbentuknya keunggulan kompetitive yaitu inovasi dan orientasi pasar. Penelitian ini akan menambahkan satu variabel lagi, yaitu manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di dalam perusahaan. Penelitian lainnya menemukan bahwa *knowledge management* di dalam perusahaan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitive dan kinerja perusahaan yang bersangkutan.

##### 3.1.1 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

Perusahaan yang melakukan inovasi dan produknya sukses di pasaran, akan berpengaruh terhadap kinerja organisasinya. Inovasi merupakan salah satu faktor penting pada kinerja perusahaan (Porter, 2011). Dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan. Penelitian Saunila (2014), membuktikan bahwa kinerja organisasi dapat di pengaruhi oleh aspek kemampuan inovasi, semakin tinggi kapabilitas inovasi perusahaan maka semakin besar juga kinerja finansial dan kinerja operasional perusahaan. Hadirnya produk/layanan baru yang

inovatif akan meningkatkan jumlah permintaan, sehingga nilai pertumbuhan penjualan juga meningkat dan kinerja perusahaan akan mencapai titik maksimal yang di harapkan.

### **3.1.2 Pengaruh Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitive**

Pada era perkembangan pengetahuan, inovasi merupakan sumber utama keunggulan bersaing. Sebuah inovasi yang berhasil bisa digunakan untuk mempertahankan keunggulan, karena dapat membuat lingkungan eksternal perusahaan lebih sulit meniru strategi yang digunakan. Cara perusahaan menciptakan keunggulan bersaing dengan mengolah sumber daya yang dimilikinya secara inovative, setiap perusahaan mempunyai sumber daya yang unik dan berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain, perbedaan ini menyebabkan komposisi output yang berbeda pula sehingga diferensiasi produk dan keunggulan biaya bisa tercipta. Wingwon (2012) berpendapat bahwa ada pengaruh positif antara inovasi dan keunggulan bersaing. Vazquez et al (2014) menyatakan ada pengaruh signifikan positif antara inovasi dan keunggulan bersaing. Hal tersebut juga didukung oleh Aziz dan Samad (2016) yang menyatakan bahwa inovasi mempunyai pengaruh positif kuat terhadap keunggulan bersaing.

### **3.1.3 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan**

Dalam penelitian Baker dan Sinkula (2014) diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Jaworski dan Kohli (2017) menilai bahwa kemampuan untuk melihat dan merespon pasar menjadi elemen kunci dari orientasi pasar. Dalam konsep mereka, perusahaan yang berorientasi pada pasar akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk merespon perubahan lingkungan yang negatif dan cenderung memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik. Orientasi

pasar memiliki karakteristik yang senantiasa berkelanjutan, dimana perusahaan mendapatkan, memberikan, dan merespon informasi yang dikumpulkan dari pelanggan, saluran distribusi, dan pesaing (Jaworski dan Kohli, 2017). Untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan mengembangkan budaya organisasi yang difokuskan pada orientasi pasar, yaitu dengan memahami kebutuhan, keinginan dan permintaan pasar. Murray et al (2011) juga memperkuat hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dengan menyatakan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tiga indikator pada kinerja yaitu financial performance, strategic performance, dan product performance. Dubihlela dan Dhurup (2015) juga menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan positif antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

#### **3.1.4 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan kompetitive**

Perusahaan yang mempunyai orientasi terhadap pesaing biasanya memiliki strategi bagaimana mendapatkan informasi mengenai pesaing, bagaimana perusahaan memberikan respon mengenai aktivitas yang dilakukan pesaing dan bagaimana top management mendiskusikan strategi-strategi pesaing. Dengan orientasi pesaing maka perusahaan akan memahami kemampuan, kekuatan, kelemahan dan strategi yang dilakukan pesaing potensialnya baik jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk teknologi baru yang digunakan untuk mempertahankan pelanggannya (Slater et al, 2010). Bharadwaj (2015) berpendapat bahwa budaya organisasi yang menekankan pada pentingnya perhatian terhadap pasar (berorientasi pada pasar) akan meningkatkan keunggulan bersaing. Suatu perusahaan yang berorientasi pada pasar akan mempunyai keunggulan dalam hal

pengetahuan terhadap pelanggan. Kelebihan tersebut bisa digunakan sebagai dasar untuk menciptakan produk sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam penelitiannya, Kamy et al (2010) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif antara orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.

### **3.1.5 Pengaruh Knowledge manajemen terhadap Kinerja perusahaan**

Proses knowledge manajemen memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja organisasi, dimana akuisisi pengetahuan adalah proses utama yang berkontribusi pada kinerja organisasi. Akuisisi pengetahuan terdiri dari mengumpulkan, membuat, memperoleh, menghasilkan, menangkap dan mengkolaborasikan kegiatan pengetahuan baru. Pada penelitian Syed & Lin (2013) mengatakan kebutuhan akan knowledge manajemen dimulai saat pengetahuan diciptakan dan kemudian dibagi. Bukti empiris yang disajikan di sini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan, membangun proses yang konsisten dan pengelolaan kompetensi inti adalah praktik pengelolaan pengetahuan yang paling penting, dalam penelitian ini adalah knowledge manajemen berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memfasilitasi pengelolaan pengetahuan secara baik dan mempromosikan praktik pengetahuan efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dimasa yang akan datang sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

### **3.1.6 Pengaruh Knowledge Management terhadap Keunggulan Kompetitif**

Drucker (2018), menyatakan bahwa sumber ekonomi paling vital untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah pengetahuan. Menurut Rahimli (2012), pengetahuan merupakan aset strategis yang merupakan kemampuan dan sumber daya yang sangat sulit untuk disalin dan dikomersialkan karena

mereka langka. Pentingnya pengetahuan ketika tingkat ekonomi dan produksi perusahaan lebih bergantung pada kekuatan otak, sumber daya manusia, dan modal intelektual. Organisasi harus mendistribusikan pengetahuan yang dikumpulkan ke dalam organisasi dan mencocokkan prosesnya dengan pengetahuan terintegrasi yang akan menjadi keunggulan kompetitif yang layak untuk sebuah organisasi. Edvardsson et al (2013) juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang telah mengadopsi program dan strategi knowledge manajemen telah meningkatkan keterampilan karyawan lebih banyak daripada perusahaan lain dan mewujudkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk penanganan pelanggan, inovasi, dan persaingan. Secara umum, ini berarti knowledge manajemen berkontribusi terhadap penciptaan nilai dengan meningkatkan keterampilan dan inovasi karyawan yang pada gilirannya dapat memperkuat keterampilan menangani pelanggan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

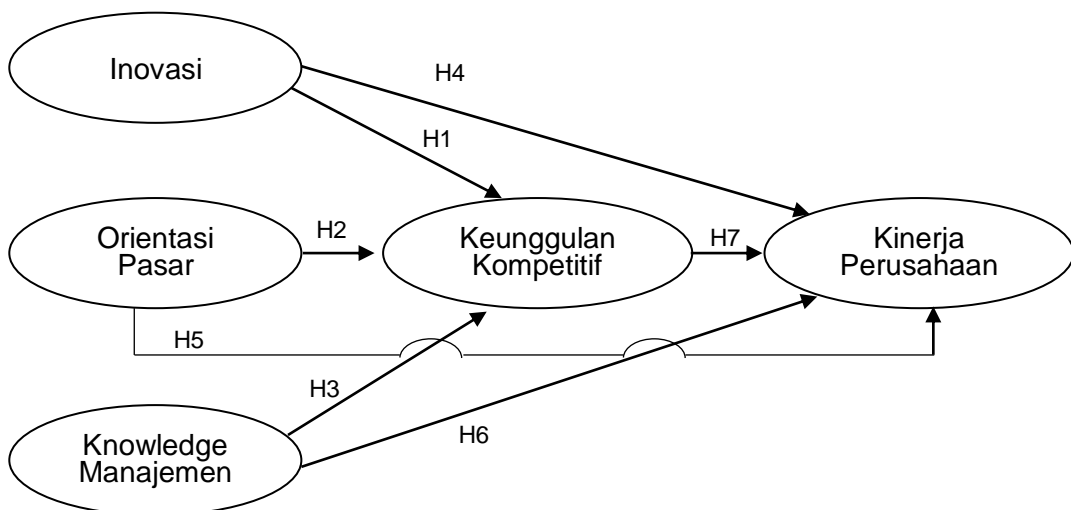
### **3.1.7 Pengaruh Keunggulan kompetitif terhadap Kinerja perusahaan**

Pada penelitian Meutia (2013) ditemukan pengaruh yang signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan UKM batik di Kota Pekalongan. Penelitian tersebut memberikan kontribusi terhadap teori research based view, dimana perusahaan mampu memperbaiki semua kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing dapat memajukan perusahaan melalui kemampuan untuk tetap bertahan dalam lingkungan usaha yang dinamis, selain itu juga mendorong kinerja perusahaan melalui pengembangan penjualan, pencapaian keuntungan dan peningkatan jumlah konsumen. Pada penelitian Majeed (2011)



menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sifat dan efek dari kompetensi perusahaan secara empiris merekomendasikan kesempatan produktif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memberikan dukungan besar betapa pentingnya kompetensi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Hubungan yang terjadi antara inovasi, orientasi pasar, knowledge manajemen, keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan tersebut selanjutnya akan disajikan secara ringkas dalam kerangka pemikiran teoritis berikut ini :



**Gambar 3.1**  
**Bagan Kerangka Konseptual**

### 3.2 Hipotesis

Maka hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan kerangka konseptual tersebut adalah sebagai berikut:

1. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif
2. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif

3. Knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif
4. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
5. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
6. Knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
7. Keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
8. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif
9. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif
10. Knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian adalah suatu rencana kerja yang terstruktur dalam hal hubungan antar variabel secara komprehensif, sedemikian rupa agar hasil penelitiannya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan - pertanyaan penelitian (umar, 2019). Rancangan penelitian ini diperlukan untuk membantu pelaksanaan penelitian yang berisi langkah – langkah yang harus dilakukan dari mulai persiapan penelitian hingga penarikan kesimpulan dari penelitian.

Dalam penelitian ini, menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif yang digunakan untuk membuktikan dan menguji hipotesis pengaruh hubungan antara variabel independen dengan dependen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Adapun menurut Sugiyono (2017: 23) pengertian metode kuantitatif adalah: “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

#### **4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian**

##### **a. Lokasi**

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pusat PT. Telkom Satelit Indonesia. Gedung Telkom Landmark Tower, Lantai 21 The Telkom Hub. Jl Jenedral Gatot Subroto kav 52, Jakarta - 12710.

## **b. Waktu**

Penelitian ini akan dilakukan selama kurang lebih dua bulan yaitu dimulai dari bulan Maret sampai April 2020.

## **4.3 Populasi dan Sampel**

### **4.3.1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2017:136) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dari pengertian di atas, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkomsat yang berada di kantor pusat Jakarta yang berjumlah 270 orang.

### **4.3.2. Sampel**

Sampel menurut Sugiyono (2017:137) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang di ambil dari populasi itu, kesimpulannya akan dapat di berlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang di ambil dari populasi harus betul-betul representatif.

Dalam penelitian ini digunakan teknik sampling purposive yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya penelitian tentang kondisi politik di suatu daerah, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli politik. maka dalam penelitian ini sampel sumber datanya yaitu karyawan PT. Telkomsat yang menurut penilaian subjektivitas peneliti

memiliki kompetensi dan dapat digunakan sebagai sampel karena di pandang karyawan tersebut cocok sebagai sumber data. Bila jumlah populasi diketahui, maka perhitungan sampel dapat menggunakan rumus Yamane (Sugiyono, 2017:149)

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

$n$  = Jumlah sampel yang di perlukan

$N$  = Jumlah total Sampel

$e$  = Margin of error atau kesalahan maksimum yang bisa ditoleransi disini ditetapkan sebesar 10%

Dengan dasar tersebut maka dapat dilihat ukuran sampel minimal yang harus dicapai dalam penelitian ini adalah sebesar:

$$n = \frac{270}{1+270(0,1)^2} = 72,9 \text{ di bulatkan menjadi } 73$$

Berdasarkan rumus di atas, sampel yang dapat diambil dari populasi sebanyak 73 orang responden.

#### 4.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik antara lain:

- a. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengumpulan dokumen – dokumen, literatur atau arsip yang berhubungan dengan masalah yang akan di teliti.
- b. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan jawaban atas pernyataan atau pertanyaan terstruktur yang diberikan

kepada responden dalam bentuk tertulis. Kuesioner berisi pertanyaan atau pernyataan yang dianggap berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Kuisoner menggunakan kombinasi pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka, yang diberikan kepada responden secara langsung sehingga didapatkan keobjektifan data yang dikumpulkan. Pertanyaan tertutup meliputi identitas responden.

#### **4.5 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka yang dapat dihitung yang diperoleh dari perhitungan kuisioner yang akan dilakukan dan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang bukan dalam bentuk angka yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan diperoleh dari hasil wawancara.

Sumber data untuk penelitian ini berasal dari :

- a. Data Primer : yaitu data yang diperoleh dari subjek melalui wawancara atau pemberian kuisioner kepada responden
- b. Data Sekunder : yaitu data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh dari objek penelitian. Data ini bisa diperoleh dari studi literature, majalah, buku, internet dan lain-lain.

#### **4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **4.6.1 Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:66) definisi variabel penelitian adalah “Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk

apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen (X1) adalah Inovasi, variabel independen (X2) adalah Orientasi pasar, variabel independen (X3) adalah Knowledge manajemen. Adapun pengertian variabel independen menurut Sugiyono (2017:68) adalah variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas, variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah Keunggulan kompetitif (Y1). Menurut Sugiyono (2017:70) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur, variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja perusahaan (Y2). menurut Sugiyono (2017:68) sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen, dalam bahasa indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

#### 4.6.2 Definisi Operasional

**Tabel 4.1**  
**Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Inovasi (X1)	Diferensiasi produk atau layanan baru serta pengembangan produk/layanan eksisting, ataupun proses bisnis, metode pemasaran baru, metode organisasi baru dalam hubungan internal dan eksternal sebuah organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inovasi produk</li> <li>- inovasi proses</li> <li>- inovasi pemasaran</li> <li>- inovasi organisasi</li> </ul>
Orientasi Pasar (X2)	Upaya organisasi yang efektif dan efisien dalam menciptakan lingkungan kerja dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan nilai superior bagi pelanggan, sehingga kinerja bisnis yang unggul terus menerus dapat tercapai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientasi pelanggan</li> <li>- Orientasi pesaing</li> <li>- Koordinasi antar fungsional</li> </ul>
Knowledge Manajemen (X3).	Adalah siklus untuk mengidentifikasi, memilih, menyebarkan, mengaplikasikan dan mentransfer informasi serta keahlian penting yang merupakan bagian dari memori organisasi yang bersifat tacit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi Pengetahuan</li> <li>- Penyebaran Pengetahuan</li> <li>- Pengaplikasian Pengetahuan</li> <li>- Respon terhadap pengetahuan</li> </ul>



	knowledge dan tidak terstruktur menjadi <i>knowledge</i> yang terstruktur dan mudah di pahami agar dapat menciptakan kinerja yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.	
Keunggulan Kompetitif (Y1).	Kekayaan dan keunikan sumber daya perusahaan yang tidak dapat ditiru yang membedakannya dengan pesaing sehingga perusahaan dapat mempertahankan posisinya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga yang kompetitif</li> <li>- Kualitas produk/layanan</li> <li>- Delivery dependability</li> <li>- Time to market</li> </ul>
Kinerja Perusahaan (Y2).	Indikator keberhasilan atau keuntungan yang telah dicapai oleh perusahaan dengan memakai paramater tertentu yang diukur setiap periode waktu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petumbuhan pangsa pasar</li> <li>- Keberhasilan produk baru</li> <li>- Kepuasan pelanggan</li> <li>- Efektivitas pemasaran</li> </ul>

#### 4.7 Instrumen Penelitian

Instrument penelitian merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Instrument penelitian ini akan digunakan oleh peneliti sebagai alat bantu untuk mengukur atau mengumpulkan informasi, baik yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif sebagai bahan pengolahan berkenaan dengan objek yang sedang diteliti. Sugiyono (2017:172) menjelaskan bahwa instrument penelitian adalah suatu alat yang digunakan oleh peneliti untuk

mengukur fenomena alam atau sosial yang diamati, secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian.

Dalam penelitian ini digunakan instrument penelitian berupa kuisoner. Teknik pengumpulan data metode kuisoner adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan jawaban atas pertanyaan atau pernyataan yang diberikan kepada responden yang diberikan dalam bentuk tertulis.

Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017:158). Jawaban dari responden bersifat kualitatif kemudian dikuantitatifkan, di mana jawaban untuk pertanyaan atau pernyataan diberi skor dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut: skor nilai 1 sampai dengan 5 yang berarti nilai 1 = tidak baik, 2 = kurang baik, 3 = cukup baik, 4 = baik dan 5 = sangat baik.

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

**Table 4.2 Bobot Kuesioner**

## **4.8 Teknik Analisis Data**

### **4.8.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Uji validitas merupakan kemampuan dari indikator - indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Instrument yang baik adalah instrument yang valid. Dikatakan valid apabila instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2017:198), Pada pengujian validitas ini dipergunakan perhitungan korelasi Pearson Product Moment, yang validitasnya tinggi akan mampu mempunyai varian kesalahan yang kecil. Dikatakan valid jika nilai korelasi  $> 0,30$

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas menunjukan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama, dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran teknik cronbach alpha Dimana dikatakan reliable jika cronbach alpha  $> 0,60$  (Sujarweni, 2014)

### **4.8.2 Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif digunakan apabila bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan peristiwa atau suatu kejadian yang terjadi pada saat sekarang dalam bentuk angka-angka yang bermakna. Analisis deskriptif kuantitatif ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis ini adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh atau hubungan sebab akibat antar satu variable dengan variable lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan regresi, korelasi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada

variable dependen terakhir, harus lewat jalur langsung atau melalui variable intervening (Sugiyono, 2017).

Ghozali (2013:249), menyatakan bahwa: “Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori”. Analisis jalur sendiri tidak menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Juliansyah Noor (2014:81) menyatakan bahwa analisis jalur dapat digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Independen terhadap suatu variabel dependen. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut dengan koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural.

#### **4.8.3 Koefisien determinasi**

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk melihat seberapa besar tingkat pengaruh variable independen terhadap variable dependen secara simultan. Adapun pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi atau seberapa besar pengaruh variable bebas (independen) terhadap variable terikat (Sugiyono, 2017:275). Nilai korelasi yang diperoleh dapat diinterpretasikan dengan berpedoman pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2017:278)

Setelah koefisien korelasi antar variabel dihitung, selanjutnya dihitung koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien yang ditemukan.

#### **4.8.4 Uji Hipotesis**

Hipotesis yang akan diuji dan dibuktikan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada atau tidaknya pengaruh variable bebas atau independen terhadap variabel terikat atau dependen. Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah pengujian hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ )

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telkom Satelit Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi berbasis satelit dengan saham yang 100% dimiliki oleh PT. Telekomunikasi Indonesia. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 3 Mei 2018, sebagai hasil konsolidasi dari semua bisnis satelit yang di punyai PT. Telkom dari hulu ke hilir. Sebelumnya bisnis satelit PT. Telkom di kelola oleh Divisi Enterprise, SBU Metrasat, dan Patrakom. Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh PT. Telkom Satelit Indonesia yaitu :

**VISI:**

*“ Menjadi Penyelenggara Layanan Satelit Terkemuka di Regional”*

**MISI:**

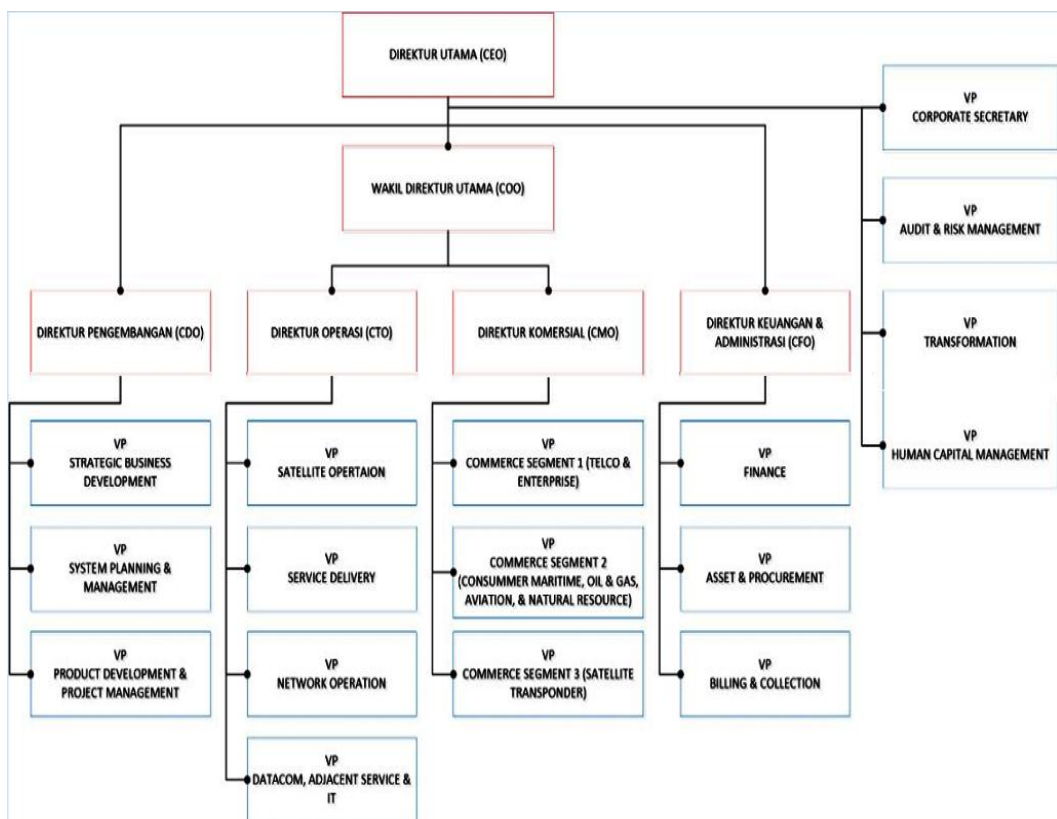
*“ Memimpin inovasi kemampuan satelit dalam rangka memberikan layanan digital yang berbasis satelit yang unggul untuk Indonesia dan dunia “.*

Bisnis satelit oleh PT. Telkom dimulai sejak 44 tahun silam ketika di luncurkannya satelit pertama milik Indonesia yaitu satelit Palapa A1 pada tahun 1976, kemudian di susul oleh peluncuran satelit kedua yaitu satelit Palapa A2 pada tahun 1977. Adapun satelit Palapa generasi A berbentuk silinder dengan diameter 2,16 m dengan tinggi 2,84 m. Memiliki umur desain selama 7 tahun, masa akhir operasi (Design life) Palapa A1 pada tahun 1983 dan Palapa A2 pada tahun 1984. Hingga saat ini satelit milik PT. Telkom Indonesia yang masih aktif beroperasi yaitu satelit Telkom-2, satelit Telkom-3S, dan yang terakhir di luncurkan pada tanggal 7 Agustus 2018 yaitu satelit Telkom-4 (Merah Putih), dimana pengelolaan ke tiga satelit tersebut telah diserahkan sepenuhnya kepada

PT. Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat) sebagai portofolio dalam bisnis satelit PT. Telkom Indonesia.

PT. Telkom Satelit Indonesia kantor Pusat Jakarta memiliki 270 orang karyawan yang berasal dari Direktorat Finansial dan Administrasi, Direktorat Pemasaran, Direktorat Operation, Direktorat Bisnis Development, dan Divisi Human Capital Manajemen. Secara singkat struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada ***gambar 5.1*** berikut ini:

Gambar 5.1: Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber: HCM PT. Telkomsat, 2020

## 5.2 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta. Sebanyak 73 kuesioner yang terisi dengan karakteristik responden sebagai berikut:

**Table 5.1 Karakteristik Responden**

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Pria	48	65.80
	Wanita	25	34.20
	Total	73	100
2	<b>Usia</b>		
	18-25 Tahun	0	0
	26-35 Tahun	29	39.70
	36-40 Tahun	23	31.50
	>40 Tahun	21	28.80
	Total	73	100
3	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	SLTA/Sederajat	4	5.50
	D3/Sederajat	9	12.30
	S1/D4-Sederajat	39	53.40
	S2	21	28.80
	S3	0	0
	Total	73	100
4	<b>Masa Kerja</b>		
	1 - 4 Tahun	2	2.70
	5 –10 Tahun	25	34.30
	11 - 15 Tahun	30	41.10
	>15 Tahun	16	21.90
	Total	73	100
5	<b>Posisi/Jabatan</b>		
	BP1	0	0
	BP2	4	5.50
	BP3	12	16.40
	BP4	18	24.70
	BP5	29	39.70
	BP6	10	13.70
	Total	73	100

Sumber:Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan table diatas jumlah responden laki-laki lebih dominan dibanding perempuan dengan 48 orang responden atau 65,8%. Sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 25 orang atau 34,2% dari total responden. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah karyawan pria lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan wanita.

Sementara berdasarkan usia responden menunjukkan bahwa karyawan berusia 18-25 tahun pada penelitian ini adalah nihil. Selanjutnya untuk responden yang berusia 26-35 tahun sebanyak 29 orang atau 39.7%, sedangkan responden



yang berusia 36-40 tahun sebanyak 23 orang atau 31.5% dan responden yang berusia diatas 40 tahun sebanyak 21 orang atau 28.8%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak berusia 26-35 tahun.

Dari data diatas dapat dilihat bahwa pendidikan paling dominan dari responden adalah S1/D4 - Sederajat dengan jumlah responden 39 orang atau 53.40%. pada urutan kedua latar belakang pendidikan responden adalah S2 dengan jumlah responden 21 orang atau 28.8%. urutan ketiga pendidikan responden adalah D3/Sederajat dengan jumlah responden 9 orang atau 12.3%. Kemudian pendidikan setingkat SLTA/Sederajat dengan jumlah 4 orang responden atau 5.5%. untuk latar belakang pendidikan S3 dalam penelitian ini adalah nihil.

Masa kerja responden juga sangat penting untuk diketahui. Untuk itu jumlah responden yang memiliki masa kerja 1-4 tahun sebanyak 2 orang atau 2.7% dan jumlah ini paling terendah diantara jumlah masa kerja responden lain yang merupakan karyawan baru masuk/pindah/mutasi. Kemudian responden yang memiliki masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 25 orang atau 34.3%, sementara untuk masa kerja 11-15 tahun sebanyak 30 orang atau 41.1%. Dan responden yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 16 orang atau 21.9%. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa masa kerja responden yang paling dominan adalah 11-15 tahun.

Untuk karakteristik responden berdasarkan posisi/jabatan menunjukkan bahwa responden dengan posisi/jabatan BP1 untuk penelitian ini adalah nihil, kemudian responden dengan posisi/jabatan BP2 sebanyak 4 orang atau 5.5%. Sementara untuk posisi/jabatan BP3 sebanyak 12 orang atau 16.4%. untuk posisi/jabatan BP4 sebanyak 18 orang atau 24.7%. Kemudian responden dengan

posisi/jabatan BP5 sebanyak 29 orang atau 39.7%, dan untuk posisi/jabatan BP6 berjumlah 10 orang atau 13.7%. Dari data tersebut ternyata responden paling banyak menempati posisi/jabatan BP5.

### 5.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variable-variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Variabel Independent : Inovasi, Orientasi Pasar, dan Knowledge Manajemen
- b. Variable Dependent : Kinerja Perusahaan
- c. Variabel Intervening : Keunggulan Kompetitif

Adapun deskripsi variable beserta item-item pernyataan dikelompokkan berdasarkan range skor sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / 5 \\ &= ((73 \times 5) - (73 \times 1)) / 5 \\ &= (365-73) / 5 = 58,4 \end{aligned}$$

**Tabel 5.2 Kategori Range Skor**

No	Range Skor	Kategori
1	73 – 131.4	Sangat Rendah
2	132.4 – 190.8	Rendah
3	191.8 – 250.2	Cukup
4	251.2 – 309.6	Tinggi
5	310.6 – 369	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

#### 5.3.1 Deskripsi Variabel Inovasi

Variable inovasi (X1) terdiri dari 12 pernyataan. Adapun deskripsi tanggapan responden terkait dengan Inovasi pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5.3. Deskripsi Variabel Inovasi**

KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
X1.1	Harga yang terjangkau membuat produk kami banyak diminati oleh konsumen	2	5	5	38	23	294	Tinggi
X1.2	Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk/layanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan pesaing	2	4	4	48	15	289	Tinggi
X1.3	Perusahaan kami memperkenalkan inovasi produk/layanan baru dengan fitur-fitur yang benar benar baru ke pasar	2	7	15	41	8	265	Tinggi
X1.4	Aktifitas perusahaan selalu disesuaikan dengan target, biaya, waktu, dan kualitas	2	1	4	50	16	296	Tinggi
X1.5	Perusahaan kami senantiasa berinovasi dalam proses distribusi logistik perusahaan untuk mengurangi biaya-biaya	1	9	10	46	7	268	Tinggi
X1.6	Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan kami	1	5	11	42	14	282	Tinggi
X1.7	Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap aktivitas perusahaan	1	1	2	54	15	300	Tinggi
X1.8	Perusahaan kami banyak melakukan riset dan developmen dalam proses bisnis	1	8	14	42	8	267	Tinggi
X1.9	Perusahaan kami menggunakan teknologi informasi terbaru dalam kordinasi internal perusahaan	1	4	12	47	9	278	Tinggi
X1.10	Kemudahan akses informasi oleh pelanggan mengenai jasa layanan yang disediakan oleh perusahaan	1	1	5	56	10	292	Tinggi
X1.11	Organisasi percaya bahwa promosi adalah salah satu cara untuk menarik minat konsumen	1	6	11	38	17	283	Tinggi
X1.12	Perusahaan kami memberikan diskon yang menarik minat konsumen untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami	1	14	19	31	8	250	Cukup
Rata-rata Variabel Inovasi							280.3	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan table di atas, maka rata-rata tanggapan responden untuk 12 pernyataan adalah sebesar 280.3 dan termasuk dalam kategori tinggi. Adapun pernyataan yang memperoleh skor tertinggi adalah pernyataan nomor 1, 4 dan 7. Untuk pernyataan nomor 1 yaitu “harga yang terjangkau membuat produk kami banyak diminati oleh konsumen” sebesar 294 bahkan termasuk dalam kategori sangat penting. “Aktifitas perusahaan selalu disesuaikan dengan target, biaya, waktu, dan kualitas” sebesar 296. “Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap aktivitas perusahaan” sebesar 300. itu artinya bahwa indikator inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasi dalam perusahaan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan pernyataan yang mendapatkan skor terendah adalah pernyataan 12 “Perusahaan kami memberikan diskon yang menarik minat konsumen untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami” yaitu sebesar 250 dan masuk dalam kategori cukup, itu artinya bahwa cara perusahaan dalam pemberian diskon untuk menarik minat konsumen masih perlu ditingkatkan kinerjanya sehingga inovasi pemasaran mencapai hasil yang maksimal.

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi praktek bisnis, customer relationship, dan kinerja perusahaan meskipun masih terdapat karyawan yang menjawab dengan ragu-ragu karena merasa inovasi tidak memiliki banyak pengaruh terhadap praktek bisnis, customer relationship, dan kinerja perusahaan.

### **5.3.2 Deskripsi Variabel Orientasi Pasar**

Variable orientasi pasar (X2) terdiri dari 9 pernyataan. Adapun deskripsi tanggapan responden terkait dengan orientasi pasar pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta, yaitu sebagai berikut:

**Table 5.4. Deskripsi Variabel Orientasi Pasar**

KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
X2.1	Perusahaan kami menganggap pelanggan sebagai aset penting bagi perusahaan, oleh karena itu setiap keinginan pelanggan harus di penuhi apapun kondisinya dengan maksimal	1	0	5	46	21	305	Tinggi
X2.2	Masukan-masukan dari pelanggan digunakan untuk proses pengembangan produk dan layanan	1	2	3	45	22	304	Tinggi
X2.3	Ketika kami menemukan bahwa pelanggan tidak puas dengan kualitas layanan kami, maka kami melakukan tindakan koreksi dengan segera	1	3	4	42	23	302	Tinggi
X2.4	Perusahaan serupa adalah kompetitor serius bagi kami, oleh karenanya setiap kelemahan kompetitor lain harus dimanfaatkan demi kelangsungan hidup perusahaan ini	0	7	4	42	20	294	Tinggi
X2.5	Perusahaan kami mampu merespon setiap perubahan harga yang dilakukan pesaing dengan menyesuaikan harga di pasaran	2	10	12	41	8	262	Tinggi
X2.6	Kami mengambil hal-hal positif dari pesaing untuk memperbaiki produk layanan yang kami hasilkan	1	2	5	46	19	299	Tinggi
X2.7	Kami bertukar informasi mengenai selera dan kebutuhan pelanggan dengan pemasok, suplier, dan mitra bisnis kami	2	2	8	46	15	289	Tinggi
X2.8	Pengambilan kebijakan oleh pimpinan selalu efektif dan efisien dalam pelaksanaannya	1	8	13	41	10	270	Tinggi
X2.9	Dalam perusahaan kami setiap unit kerja mampu bekerjasama dengan baik dengan unit kerja yang lain	1	6	13	42	11	275	Tinggi
Rata-rata Variabel Orientasi Pasar						288.89	Tinggi	

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan table di atas, rata-rata tanggapan responden untuk 9 item pernyataan orientasi pasar adalah sebesar 288.89 dan termasuk dalam kategori tinggi. Adapun pernyataan yang memperoleh skor tertinggi adalah pernyataan 1,2 dan 3. "Perusahaan kami menganggap pelanggan sebagai aset penting bagi

perusahaan, oleh karena itu setiap keinginan pelanggan harus di penuhi apapun kondisinya dengan maksimal” sebesar 305. Pernyataan 2 yaitu “Masukan-masukan dari pelanggan digunakan untuk proses pengembangan produk dan layanan” sebesar 304, dan pernyataan 3 yaitu “Ketika kami menemukan bahwa pelanggan tidak puas dengan kualitas layanan kami, maka kami melakukan tindakan koreksi dengan segera” dengan skor 302, ketiganya termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan pernyataan yang memperoleh skor terendah adalah pernyataan 5, “Perusahaan kami mampu merespon setiap perubahan harga yang dilakukan pesaing dengan menyesuaikan harga di pasaran” sebesar 262 tetapi masih tetap termasuk dalam kategori tinggi.

Data ini mengindikasikan bahwa penerapan orientasi pasar di PT. Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta telah menjadi budaya organisasi yang efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan nilai superior bagi pelanggan, dengan demikian kinerja bisnis yang unggul terus menerus dapat tercapai.

### 5.3.3 Deskripsi Variabel Knowledge Manajemen

Variable knowledge manajemen (X3) terdiri dari 8 pernyataan. Adapun deskripsi tanggapan responden terkait dengan Knowledge Manajemen pada PT. Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5.5. Deskripsi Variabel Knowledge Manajemen**

KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
X3.1	Dalam organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan antar individu	1	2	11	49	10	284	Tinggi
X3.2	Dalam organisasi memiliki tim yang dikhususkan untuk mengidentifikasi praktek terbaik	1	5	19	41	7	267	Tinggi

KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
X3.3	Dalam organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan keseluruh unit kerja	1	4	19	39	10	272	Tinggi
X3.4	Dalam organisasi, pengetahuan dapat dengan mudah di akses bagi yang membutuhkan	1	2	15	47	8	278	Tinggi
X3.5	Perusahaan kami mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan yang di hadapi	1	1	12	48	11	286	Tinggi
X3.6	Perusahaan kami memiliki proses menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman atau kesalahan sebelumnya	1	1	11	47	13	289	Tinggi
X3.7	Karyawan dalam organisasi mampu menciptakan metode-metode baru yang lebih efektif bersumber dari pengetahuan yang sudah ada	1	5	10	50	7	276	Tinggi
X3.8	Perusahaan kami merespon perubahan informasi mengenai pesaing dan perubahan keinginan pelanggan dengan cepat, tanggap, dan tepat	2	5	12	43	11	275	Tinggi
Rata-rata Variabel Knowledge Manajemen							278.38	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan table di atas, rata-rata tanggapan responden untuk 8 item pernyataan knowledge manajemen adalah sebesar 278.38 dan termasuk dalam kategori tinggi. Adapun pernyataan yang memperoleh skor tertinggi adalah pernyataan 1, 5 dan 6. “Dalam organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan antar individu” sebesar 284. Pernyataan 5 yaitu “Perusahaan kami mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan yang di hadapi” dengan skor 286, serta pernyataan 6 yaitu “Perusahaan kami memiliki proses menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman atau kesalahan sebelumnya” sebesar 289. Sedangkan pernyataan yang memperoleh skor

terendah adalah pernyataan 2, “Dalam organisasi memiliki tim yang dikhususkan untuk mengidentifikasi praktek terbaik” sebesar 267 tetapi masih tetap termasuk dalam kategori tinggi.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa knowledge manajemen di PT. Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta menjadi penting disebabkan oleh adanya pengetahuan yang beragam dalam organisasi sehingga perusahaan memfasilitasi proses untuk saling bertukar pengetahuan antar individu dengan harapan menghasilkan best practice ke dalam memori perusahaan untuk di pakai membantu memecahkan masalah dan tantangan yang di hadapi serta meminimalkan terjadinya kesalahan serupa di masa mendatang dan pada akhirnya tujuan organisasi mudah untuk dicapai.

#### 5.3.4 Deskripsi Variabel Keunggulan Kompetitif

Variable keunggulan kompetitif (Y1) terdiri dari 8 pernyataan. Adapun deskripsi tanggapan responden terkait dengan Keunggulan Kompetitive pada PT.

Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta yaitu sebagai berikut:

**Table 5.6. Deskripsi Variabel Keunggulan Kompetitif**

KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
Y1.1	Untuk produk/layanan dengan segmentasi pasar dan spesifikasi yang sama, kami menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing	1	15	20	31	6	245	Cukup
Y1.2	Keunggulan harga kami dipengaruhi oleh proses bisnis yang efektif dan efisien menekan biaya-biaya	3	5	12	44	9	270	Tinggi
Y1.3	Perusahaan kami senantiasa memberikan produk/layanan yang berkualitas tinggi dibandingkan pesaing	1	3	8	47	14	289	Tinggi
Y1.4	Produk/layanan yang ditawarkan perusahaan kami lebih disukai oleh pelanggan	1	4	16	45	7	272	Tinggi



KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
	karena memiliki desain dan fitur yang unik serta berbeda dari pesaing							
Y1.5	Perusahaan kami senantiasa mengirimkan produk/layanan kepada pelanggan tepat waktu dibandingkan pesaing	1	2	12	47	11	284	Tinggi
Y1.6	Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman produk/jasa ke pelanggan sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan pesaing	1	3	9	50	10	284	Tinggi
Y1.7	Perusahaan kami adalah pioner dalam meluncurkan produk/jasa kepada pelanggan dibandingkan pesaing	1	7	11	42	12	276	Tinggi
Y1.8	Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk/layanan baru dibandingkan dengan pesaing	1	10	17	37	8	260	Tinggi
Rata-rata Variabel Keunggulan Kompetitif							272.5	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan table diatas, rata-rata tanggapan responden untuk 8 pernyataan variable keunggulan kompetitif adalah sebesar 272.5 dan termasuk dalam kategori tinggi. Adapun pernyataan yang memperoleh skor tertinggi adalah pernyataan 3, 5 dan 6 , itu artinya bahwa produk/layanan yang berkualitas tinggi, pengiriman produk/layanan tepat waktu serta sesuai dengan jumlah pesanan pelanggan menjadi faktor penting bagi perusahaan dalam menerapkan strategi keunggulan kompetitif untuk menciptakan nilai yang tidak di miliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing sehingga memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar. Sedangkan pernyataan yang mendapat skor terendah adalah pernyataan 1 “Untuk produk/layanan dengan segmentasi pasar dan spesifikasi yang sama, kami menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing” yaitu sebesar 245 termasuk dalam kategori cukup, ini

menandakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dari indikator kualitas produk/layanan berbanding lurus dengan harga produk/layanan yang di tawarkan kepada pelanggan. Perusahaan menciptakan produk berdasarkan kualitas dan fungsionalitasnya sehingga pelanggan yang memakai jasa perusahaan rela membayar lebih asalkan kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi.

### 5.3.5 Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan

Variable kinerja perusahaan (Y2) terdiri dari 8 pernyataan. Adapun deskripsi tanggapan responden terkait dengan Kinerja perusahaan pada PT.

Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5.7. Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan**

KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
Y2.1	Perusahaan kami mampu meraih pangsa pasar (market share) sesuai target yang telah di tetapkan	1	1	12	52	7	282	Tinggi
Y2.2	Pertumbuhan pangsa pasar perusahaan kami selama beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa kami benar-benar lebih baik dari segala aspek dibandingkan pesaing	1	2	16	48	6	275	Tinggi
Y2.3	Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk/layanan baru di saat yang tepat	1	5	13	50	4	270	Tinggi
Y2.4	Prosentase kesuksesan produk/layanan baru yang diluncurkan ke pasar sesuai dengan target yang ditetapkan	1	6	14	46	6	269	Tinggi
Y2.5	Perusahaan kami mampu menghasilkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan	1	1	6	60	5	286	Tinggi
Y2.6	Tingkat komplein pelanggan tidak melebihi batas toleransi yang telah di tetapkan bersama	1	1	7	56	8	288	Tinggi
Y2.7	Perusahaan kami mampu	1	11	14	43	4	257	Tinggi

KODE	PERNYATAAN	FREKUENSI					TOTAL SKOR	KET
		1	2	3	4	5		
	mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang di targetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum							
Y2.8	Citra merek, promosi, branding, image perusahaan merupakan metode yang efektif terhadap suksesnya pemasaran produk/layanan kami	1	1	7	51	13	293	Tinggi
Rata-rata Variabel Kinerja Perusahaan							277.5	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan table di atas, rata-rata tanggapan responden terhadap 8 pernyataan variable kinerja perusahaan adalah sebesar 277.5 dan termasuk dalam kategori tinggi. Adapun pernyataan yang memperoleh skor tertinggi adalah pernyataan 1 “Perusahaan kami mampu meraih pangsa pasar (market share) sesuai target yang telah di tetapkan” sebesar 282, kemudian pernyataan 6 “Tingkat komplein pelanggan tidak melebihi batas toleransi yang telah di tetapkan bersama” dengan skor 288, dan pernyataan 8 yaitu “Citra merek, promosi, branding, image perusahaan merupakan metode yang efektif terhadap suksesnya pemasaran produk/layanan kami” sebesar 293 dan masuk dalam kategori tinggi. Sedangkan pernyataan yang memperoleh skor terendah adalah pernyataan 7 yaitu “Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang di targetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum” sebesar 257 namun masih masuk dalam kategori tinggi.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa indikator pertumbuhan pangsa pasar, tingkat kepuasan pelanggan, dan efektifitas pemasaran menjadi tolak ukur yang penting terhadap kinerja perusahaan PT. Telkom Satelit Indonesia atas pencapaian target dan goals yang telah di tetapkan dan di ukur setiap periode waktu tertentu.

## 5.4 Hasil Penelitian

### 5.4.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono, 2017. Uji validitas data dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor faktor dengan skor total. Bila koefisien korelasi tiap faktor tersebut positif dan  $> 0,30$  ke atas maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat dan dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik..

**Tabel 5.8. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	<i>r</i> <i>hitung</i>	<i>r</i> kritis	Keterangan
<b>Inovasi (X1)</b>	X1.1	0.751	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.2	0.597	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.3	0.670	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.4	0.572	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.5	0.626	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.6	0.354	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.7	0.755	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.8	0.671	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.9	0.569	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.10	0.692	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.11	0.622	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X1.12	0.539	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
<b>Orientasi Pasar (X2)</b>	X2.1	0.659	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.2	0.618	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.3	0.674	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.4	0.465	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.5	0.595	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.6	0.724	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.7	0.597	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.8	0.634	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X2.9	0.722	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
<b>Knowledge Manajemen (X3)</b>	X3.1	0.779	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X3.2	0.797	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X3.3	0.748	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X3.4	0.786	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X3.5	0.740	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$
	X3.6	0.762	0.30	$r \text{ hitung} > 0.30 = \text{Valid}$

Variabel	Item	<i>r</i> <i>hitung</i>	<i>r</i> kritis	Keterangan
	X3.7	0.697	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	X3.8	0.691	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
Keunggulan Kompetitif (Y1)	Y1.1	0.448	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y1.2	0.753	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y1.3	0.578	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y1.4	0.806	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y1.5	0.789	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y1.6	0.581	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y1.7	0.760	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y1.8	0.730	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
Kinerja Perusahaan (Y2)	Y2.1	0.723	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y2.2	0.742	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y2.3	0.774	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y2.4	0.778	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y2.5	0.664	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y2.6	0.606	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y2.7	0.574	0.30	r hitung > 0.30 = Valid
	Y2.8	0.630	0.30	r hitung > 0.30 = Valid

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Dari tabel 5.8 di atas hasil uji validitas untuk variabel inovasi, orientasi pasar, knowledge manajemen, keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen dari indikator pernyataan dalam kuisioner yang digunakan oleh masing-masing variabel tersebut, dapat dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel karena setiap instrumen memiliki koefisien korelasi > 0,30

#### 5.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama pada waktu yang berbeda. pengujian dilakukan dengan menghitung nilai cronbach's alpha. Dikatakan reliabel jika nilai cronbach's alpha > 0.60 (Sujarweni, 2014)

**Tabel 5.9. Hasil Uji Reliabilitas**

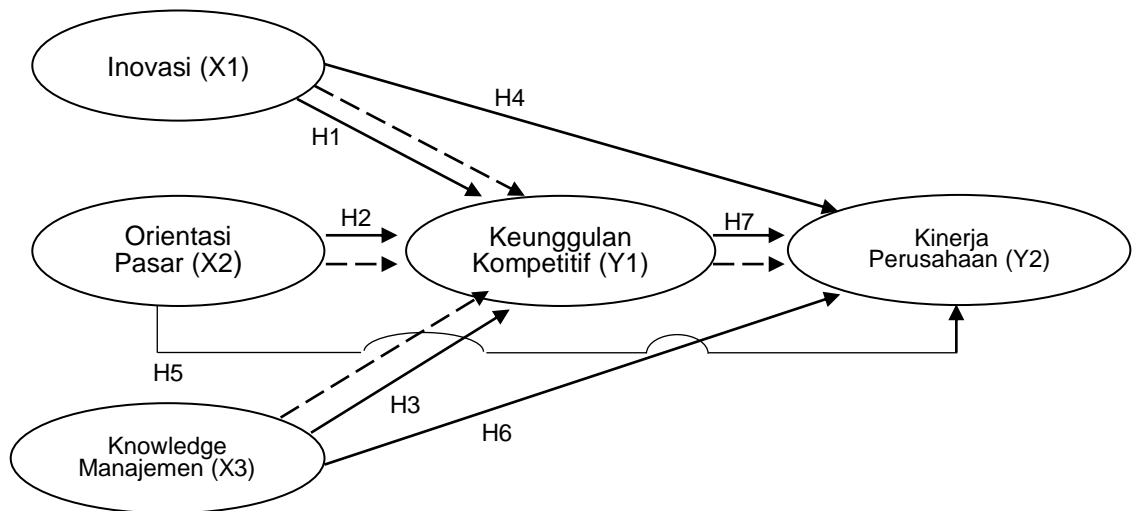
Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Inovasi	0,846	Reliabel
Orientasi Pasar	0,807	Reliabel
Knowledge Manajemen	0,886	Reliabel
Keunggulan Kompetitif	0,829	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0,835	Reliabel

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.9. di atas telah menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dari semua variabel yang lebih besar dari nilai standar reliabilitas yakni 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dari indikator pernyataan kuesioner yang digunakan dalam variabel tersebut, dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur.

#### **5.4.3 Uji Analisis Jalur (Path Analysis)**

Analisis ini adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh/hubungan sebab akibat antar satu variable dengan variable lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan regresi, korelasi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variable dependen terakhir, harus lewat jalur langsung atau melalui variable intervening (Sugiyono, 2017).



**Gambar 5.2. Model Jalur Antar Variabel**

Gambar 5.2. di atas menunjukkan adanya model jalur antar variable, yaitu :

- Pengaruh langsung Variabel Inovasi ( $X_1$ ), Orientasi Pasar ( $X_2$ ), dan Knowledge Manajemen ( $X_3$ ), terhadap Keunggulan Kompetitif ( $Y_1$ )
- Pengaruh langsung variable Inovasi ( $X_1$ ), Orientasi Pasar ( $X_2$ ), Knowledge Manajemen ( $X_3$ ), Keunggulan Kompetitif ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )
- Pengaruh tidak langsung Variabel Inovasi ( $X_1$ ), Orientasi Pasar ( $X_2$ ), Knowledge Manajemen ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ ) melalui Keunggulan Kompetitif ( $Y_1$ ) sebagai variable intervening.

Hasil analisis data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

#### 5.4.3.1. Uji Analisis Jalur I

Pengaruh langsung Inovasi ( $X_1$ ), Orientasi Pasar ( $X_2$ ), dan Knowledge Manajemen ( $X_3$ ) terhadap Keunggulan Kompetitif ( $Y_1$ )

**Tabel 5.10 Koefisien Determinasi Model I**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 <sup>a</sup>	.523	.502	3.20065

a. Predictors: (Constant), Inovasi, Orientasi Pasar, Knowledge Management

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

**Tabel 5.11 Koefisien Jalur Model I Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.771	3.080		1.224	.225
Inovasi	.170	.101	.230	1.688	.096
Orientasi Pasar	.240	.147	.245	1.638	.106
Knowledge Management	.318	.126	.322	2.527	.004

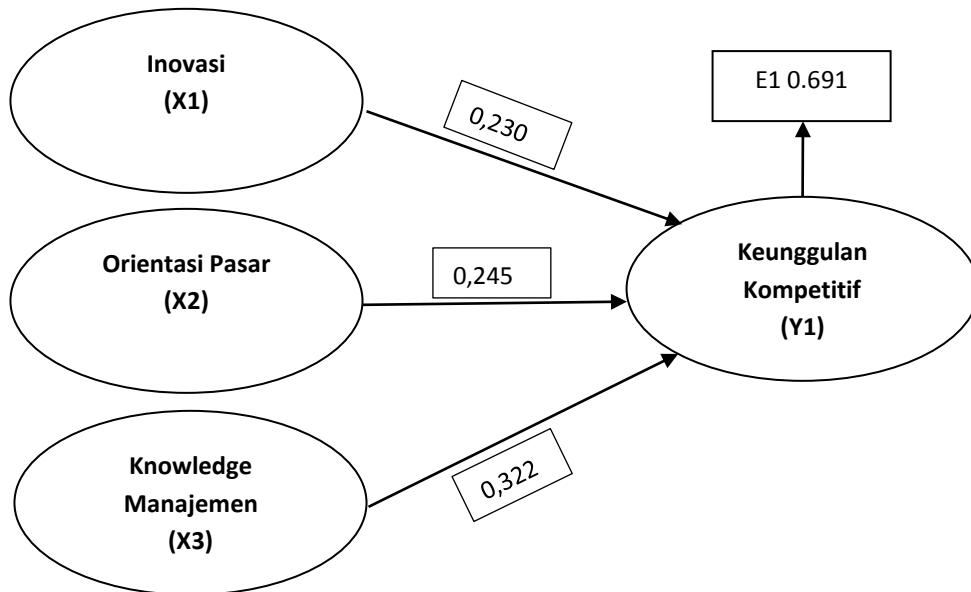
a. Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 5.10 dan 5.11 maka diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,723 yang menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara variabel independen dan dependen dalam kategori kuat karena memiliki nilai R positif dan mendekati satu. Kemudian koefisien determinasi (R square) sebesar 0.523 menunjukkan persentase kontribusi pengaruh inovasi, orientasi pasar, dan knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif adalah sebesar 52,3%, sementara sisanya sebesar 47,7% merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai  $e_1$  dapat dicari dengan rumus  $e_1 = \sqrt{(1-0.523)} = 0.691$ . Dengan demikian, persamaan jalur model 1 adalah  $Y_1 = 3.771 + 0.230X_1 + 0.245X_2 + 0.322X_3 + 0.691e_1$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur 1 sebagai berikut:



**Gambar 5.3. Diagram Jalur Model Struktur 1**



Berdasarkan diagram di atas kita dapat mengetahui pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y_1$ . Makna dari diagram diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Analisis pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_1$  : Pengaruh langsung yang di berikan  $X_1$  (*Inovasi*) terhadap  $Y_1$  (*Keunggulan Kompetitif*) sebesar 0,230.
- Analisis pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_1$  : Pengaruh langsung yang di berikan  $X_2$  (*Orientasi Pasar*) terhadap  $Y_1$  (*Keunggulan Kompetitif*) sebesar 0,245.
- Analisis pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y_1$  : Pengaruh langsung yang di berikan  $X_3$  (*Knowledge Management*) terhadap  $Y_1$  (*Keunggulan Kompetitif*) sebesar 0,322.

#### **A. Uji Simultan (Uji F)**

Uji F dikenal dengan uji serentak atau uji model/uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimana pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Atau untuk menguji apakah

model regresi yang kita buat baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel, jika F hitung > dari F tabel, maka model signifikan. Dan sebaliknya jika F hitung < dari F tabel, maka model tidak signifikan. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 5.12 berikut :

**Tabel 5.12 Uji F Jalur I**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	773.785	3	257.928	25.178	.000 <sup>b</sup>
	Residual	706.845	69	10.244		
	Total	1480.630	72			

a. Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

b. Predictors: (Constant), Knowledge Management, Inovasi, Orientasi Pasar  
Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Dari Tabel 5.12 diatas didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 25,178 >  $F_{tabel}$  2,73 dengan signifikansi 0,000. Sehingga antara Inovasi, Orientasi Pasar dan Knowledge Manajemen secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penjelas nyata pada variabel terikat dan menunjukkan pula bahwa model layak untuk digunakan.

## B. Uji Parsial ( Uji t )

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh tiga variabel yang terdiri dari Inovasi, Orientasi pasar, dan *Knowledge manajemen* secara parsial terhadap variabel dependen yaitu Keunggulan kompetitif. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut ini:

**Tabel 5.13 Uji t Jalur I**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.771	3.080		1.224	.225
Inovasi	.170	.101	.230	1.688	.096
Orientasi Pasar	.240	.147	.245	1.638	.106
Knowledge Management	.318	.126	.322	2.527	.004

a. Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif  
 Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Hasil uji t pada Tabel 5.13 menunjukkan bahwa pengaruh dari masing-masing variabel Inovasi, Orientasi pasar, dan *Knowledge manajemen* terhadap *Keunggulan kompetitif* dapat dilihat dari  $t_{hitung}$  dan tingkat signifikansi (probabilitas). variabel Inovasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $1,688 > t_{tabel} 1,667$  dan nilai signifikan Inovasi  $0,096 > 0,05$  sehingga  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Variabel Orientasi Pasar memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $1,638 < t_{tabel} 1,667$  dan nilai signifikan Orientasi Pasar  $0,106 > 0,05$  sehingga  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Variabel Knowledge Manajemen memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $2,527 > t_{tabel} 1,667$  dan nilai signifikan Knowledge Manajemen  $0,004 < 0,05$  sehingga  $H_a$  di terima dan  $H_o$  ditolak.

**5.4.3.2. Uji Analisis Jalur II**

Pengaruh langsung inovasi ( $X_1$ ), orientasi pasar ( $X_2$ ), knowledge manajemen ( $X_3$ ) dan keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ).

**Table 5.14. Koefisien Jalur Model II**

Model	Independent Variabel	Standardized Coefficients	Signifikansi
2	Inovasi	0.519	0.000
	Orientasi Pasar	0.054	0.673
	Knowledge Manajemen	0.267	0.019
	Keunggulan Kompetitif	0.066	0.514

Sumber: Hasil Olah data primer, 2020

**Table 5.15 Koefisien Determinasi Model II**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.820 <sup>a</sup>	.673	.654	2.27244

a. Predictors: (Constant), Keunggulan Kompetitif, Inovasi, Knowledge Management, Orientasi Pasar

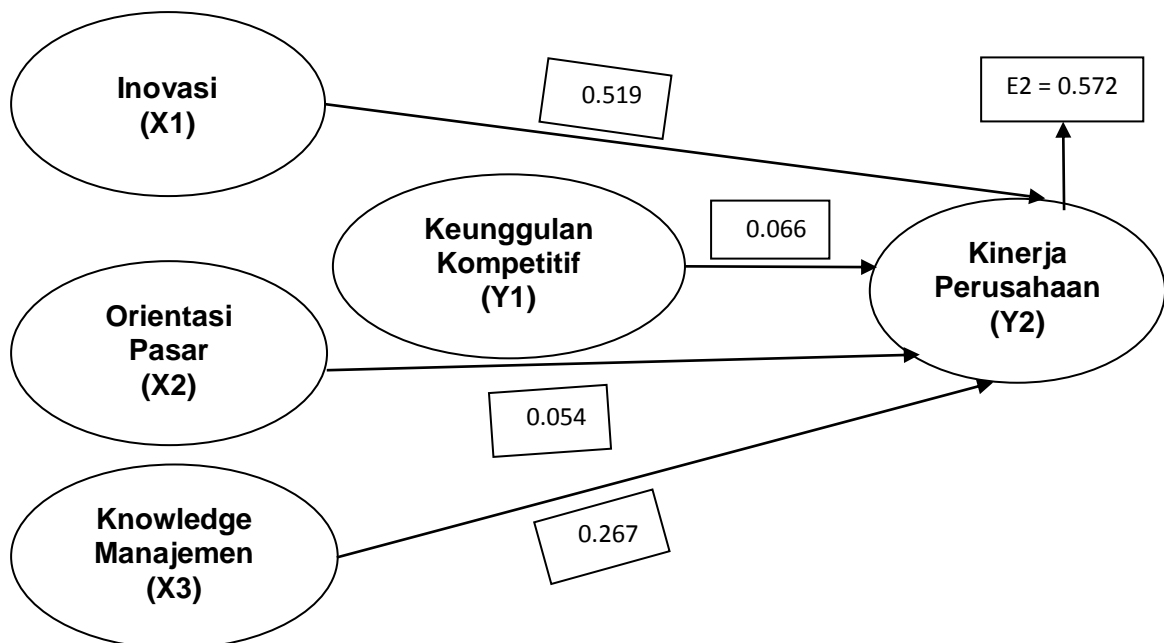
Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 5.14 dan 5.15 maka diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,820 yang menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara variabel independen dan dependen dalam kategori sangat kuat karena memiliki nilai R positif dan mendekati satu. Kemudian koefisien determinasi (R square) sebesar 0.673 menunjukkan persentase kontribusi pengaruh inovasi, orientasi pasar, knowledge manajemen, dan keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 67,3%, sementara sisanya sebesar 32,7% merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai e1 dapat dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{(1-0.673)} = 0.572$ .

Dengan demikian, persamaan jalur model II adalah:

$$Y_2 = 5.234 + 0.519X_1 + 0.054X_2 + 0,267X_3 + 0.066Y_1 + 0.572e1.$$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II sebagai berikut:



**Gambar 5.4. Diagram Jalur Model Struktur II**

Berdasarkan gambar 5.4. diagram di atas kita dapat mengetahui pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$ . Makna dari diagram diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Analisis pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_2$  : Pengaruh langsung yang di berikan  $X_1$  (*Inovasi*) terhadap  $Y_2$  (*Kinerja Perusahaan*) sebesar 0,519.
- b. Analisis pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_2$  : Pengaruh langsung yang di berikan  $X_2$  (*Orientasi Pasar*) terhadap  $Y_2$  (*Kinerja Perusahaan*) sebesar 0,054.
- c. Analisis pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y_2$  : Pengaruh langsung yang di berikan  $X_3$  (*Knowledge Management*) terhadap  $Y_2$  (*Kinerja Perusahaan*) sebesar 0,267.
- d. Analisis pengaruh  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  : Pengaruh langsung yang di berikan  $Y_1$  (*Keunggulan Kompetitif*) terhadap  $Y_2$  (*Kinerja Perusahaan*) sebesar 0,066.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa variabel inovasi secara langsung berpengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan yaitu 0.519 dibandingkan variabel yang lain. Sedangkan variabel orientasi pasar secara langsung berpengaruh paling kecil terhadap kinerja perusahaan yaitu 0.054

#### **A. Uji Simultan (Uji F)**

Uji F dikenal dengan uji serentak atau uji model/Uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Atau untuk menguji apakah model regresi yang kita buat baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel, jika F hitung > dari F tabel maka model signifikan. Dan sebaliknya jika F hitung < dari F tabel maka model tidak signifikan. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 5.16 berikut :

**Tabel 5.16 Uji F Jalur II**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	722.522	4	180.630	34.979	.000 <sup>b</sup>
	Residual	351.150	68	5.164		
	Total	1073.671	72			

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Keunggulan Kompetitif, Inovasi, Knowledge Management, Orientasi Pasar

Sumber: Hasil Olah data primer, 2020

Dari Tabel 5.16 diatas didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $34.979 > F_{tabel} 2,73$  dengan signifikansi 0,000. Sehingga antara Inovasi, Orientasi pasar, Knowledge manajemen, dan Keunggulan kompetitif secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penjelas nyata pada variabel terikat dan menunjukkan pula bahwa model layak untuk digunakan.

### B. Uji Parsial ( Uji t )

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel Inovasi, Orientasi pasar, Knowledge manajemen, dan Keunggulan kompetitif secara parsial terhadap variabel dependen yaitu Kinerja perusahaan. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat pada Tabel 5.17 berikut ini:

**Table 5.17. Uji t Jalur II**

Model	Independent Variabel	t hitung	Signifikansi
2	Inovasi	4.478	0.000
	Orientasi Pasar	0.424	0.673
	Knowledge Manajemen	2.405	0.019
	Keunggulan Kompetitif	0.656	0.514

Sumber: Hasil Olah data primer, 2020

Hasil uji t pada Tabel 5.17 menunjukkan bahwa pengaruh dari masing-masing variabel Inovasi, Orientasi pasar, *Knowledge manajemen*, dan *Keunggulan kompetitif* dapat dilihat dari  $t_{hitung}$  dan tingkat signifikansi (probabilitas). variabel Inovasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $4,478 > t_{tabel} 1,667$  dan nilai signifikan Inovasi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Variabel Orientasi Pasar memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $0,424 < t_{tabel} 1,667$  dan nilai signifikan Orientasi Pasar  $0,673 > 0,05$  sehingga  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Variabel Knowledge Manajemen memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $2,405 > t_{tabel} 1,667$  dan nilai signifikan Knowledge Manajemen  $0,019 < 0,05$  sehingga  $H_a$  di terima dan  $H_o$  ditolak. Variabel Keunggulan Kompetitif memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $0,656 < t_{tabel} 1,667$  dan nilai signifikan Keunggulan kompetitif  $0,514 > 0,05$  sehingga  $H_a$  di tolak dan  $H_o$  diterima.

#### **5.4.3.3 Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh tidak langsung variable bebas Inovasi, Orientasi Pasar, Knowledge Manajemen terhadap variable terikat Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Kompetitif sebagai variable intervening diuraikan sebagai berikut:

##### **a. Pengaruh Inovasi melalui Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan :**

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.519, artinya secara langsung inovasi memiliki pengaruh sebesar 51,9% terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan pengaruh tidak langsung inovasi melalui keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan adalah perkalian antara nilai beta inovasi terhadap keunggulan kompetitif dengan nilai beta keunggulan kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan yaitu  $0.230 \times 0.066 = 0.0152$  artinya secara tidak langsung inovasi memiliki pengaruh sebesar 1.52% terhadap

Kinerja Perusahaan. Pengaruh total yang diberikan terhadap kinerja perusahaan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0.519+0.015=0.534$  artinya total pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 53.4%.

Untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung Inovasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui Keunggulan Kompetitif ( $Y_1$ ) dilakukan uji sobel secara online. Hasil pengujian sobel dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 5.18 Pengaruh tidak langsung  $X_1$  ke  $Y_2$  melalui  $Y_1$  menggunakan Sobel Test**

<b>Inovasi – Keunggulan Kompetitif – Kinerja Perusahaan</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Sa</b>	<b>Sb</b>
<b>0.170</b>	<b>0.056</b>	<b>0.101</b>	<b>0.085</b>
<b>Test Statistic</b>		<b>0.61350085</b>	
<b>Std. Error</b>		<b>0.0155175</b>	
<b>p-value</b>		<b>0.53954522</b>	
<b>Keterangan</b>		<b>Tidak Signifikan (Parsial Mediasi)</b>	

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Table 5.18 menunjukkan nilai signifikansi (p-value) pengaruh tidak langsung inovasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ) sebesar  $0.53 > 0.05$ , dengan demikian inovasi ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ). Pengaruh yang ditimbulkan antara inovasi terhadap kinerja perusahaan adalah pengaruh parsial mediasi.

**b. Pengaruh Orientasi Pasar melalui Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan :**

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.054, artinya secara langsung orientasi pasar memiliki pengaruh sebesar 5.4% terhadap kinerja



perusahaan. Sedangkan pengaruh tidak langsung orientasi pasar melalui keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan adalah perkalian antara nilai beta orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif dengan nilai beta keunggulan kompetitif terhadap Kinerja perusahaan yaitu  $0.245 \times 0.066 = 0.016$  artinya secara tidak langsung orientasi pasar memiliki pengaruh sebesar 1.6% terhadap Kinerja perusahaan. Pengaruh total yang diberikan terhadap kinerja perusahaan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0.054 + 0.016 = 0.07$  artinya total pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar 7%.

Untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung Orientasi pasar ( $X_2$ ) terhadap Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui Keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ) dilakukan uji sobel secara online. Hasil pengujian sobel dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 5.19 Pengaruh tidak langsung  $X_2$  ke  $Y_2$  melalui  $Y_1$  menggunakan Sobel Test**

<b>Orientasi Pasar – Keunggulan Kompetitif – Kinerja Perusahaan</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Sa</b>	<b>Sb</b>
<b>0.240</b>	<b>0.056</b>	<b>0.147</b>	<b>0.085</b>
<b>Test Statistic</b>		<b>0.61095591</b>	
<b>Std. Error</b>		<b>0.02199831</b>	
<b>p-value</b>		<b>0.54122877</b>	
<b>Keterangan</b>		<b>Tidak Signifikan (Parsial Mediasi)</b>	

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Table 5.19 menunjukkan nilai signifikansi (p-value) pengaruh tidak langsung orientasi pasar ( $X_2$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ) sebesar  $0.54 > 0.05$ , dengan demikian orientasi pasar ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ). Dengan demikian,

pengaruh yang ditimbulkan antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan adalah pengaruh parsial mediasi

**c. Pengaruh Knowledge Manajemen melalui Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan :**

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.267, artinya secara langsung knowledge manajemen memiliki pengaruh sebesar 26.7% terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan pengaruh tidak langsung knowledge manajemen melalui keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan adalah perkalian antara nilai beta knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif dengan nilai beta keunggulan kompetitif terhadap Kinerja perusahaan yaitu  $0.322 \times 0.066 = 0.021$  artinya secara tidak langsung knowledge manajemen memiliki pengaruh sebesar 2.1% terhadap Kinerja perusahaan. Pengaruh total yang diberikan terhadap kinerja perusahaan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0.267 + 0.021 = 0.288$  artinya total pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan sebesar 28.8%.

Untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung Knowledge Manajemen ( $X_3$ ) terhadap Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui Keunggulan Kompetitif ( $Y_1$ ) dilakukan uji sobel secara online. Hasil pengujian sobel dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 5.20 Pengaruh tidak langsung  $X_3$  ke  $Y_2$  melalui  $Y_1$  menggunakan Sobel Test**

<b>Knowledge Manajemen – Keunggulan Kompetitif – Kinerja Perusahaan</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Sa</b>	<b>Sb</b>
<b>0.318</b>	<b>0.056</b>	<b>0.126</b>	<b>0.085</b>
<b>Test Statistic</b>		<b>0.63746197</b>	
<b>Std. Error</b>		<b>0.02793578</b>	
<b>p-value</b>		<b>0.52382397</b>	
<b>Keterangan</b>		<b>Tidak Signifikan (Parsial Mediasi)</b>	

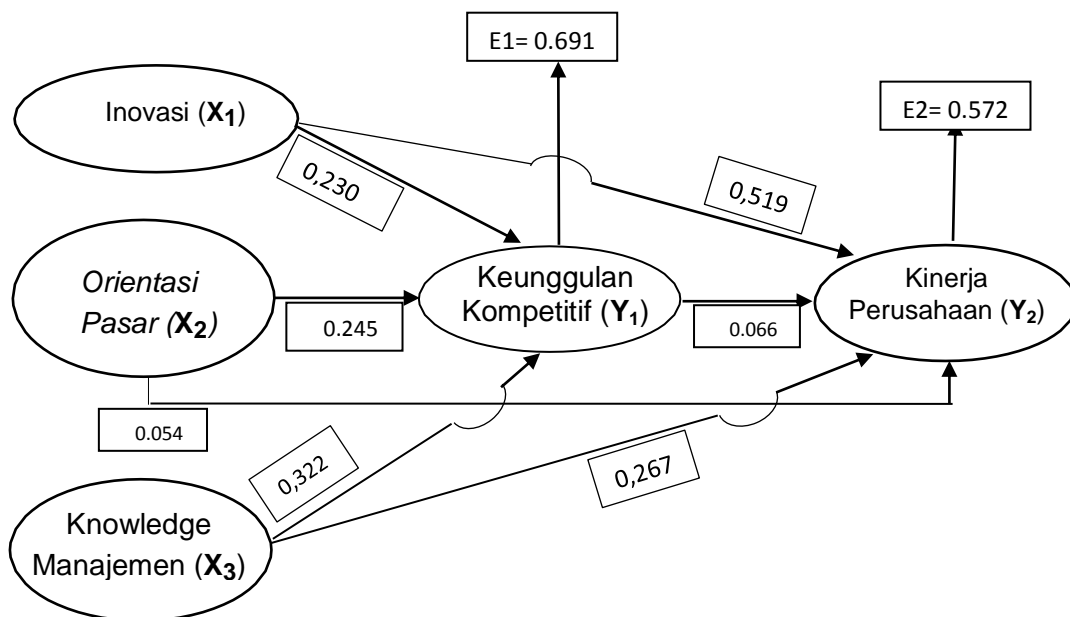
Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Table 5.20 menunjukkan nilai signifikansi (p-value) pengaruh tidak langsung knowledge manajemen ( $X_3$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ) sebesar  $0.52 > 0.05$ , dengan demikian knowledge manajemen ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) melalui keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ). Dengan demikian, pengaruh yang ditimbulkan antara knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan adalah pengaruh parsial mediasi.

**Tabel 5.21 Pengaruh Tidak Langsung**

<b>Hubungan Variabel</b>	<b>Nilai Koefisien Beta</b>	<b>Sig</b>
<b><math>X_1</math> ke <math>Y_1</math> ke <math>Y_2</math></b>	<b><math>0.230 \times 0.066 = 0.015</math></b>	<b>0.539</b>
<b><math>X_2</math> ke <math>Y_1</math> ke <math>Y_2</math></b>	<b><math>0.245 \times 0.066 = 0.016</math></b>	<b>0.541</b>
<b><math>X_3</math> ke <math>Y_1</math> ke <math>Y_2</math></b>	<b><math>0.322 \times 0.066 = 0.021</math></b>	<b>0.523</b>

Sumber: Hasil olah data primer, 2020



Gambar 5.5. Jalur Model Akhir

### 5.5. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah diuraikan di atas, berikut akan diuraikan pengujian hipotesis secara terperinci pada tabel 5.22:

Tabel 5.22  
Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Nilai Koefisien	Signifikansi	Keterangan
1	Inovasi terhadap keunggulan kompetitif ( $X_1$ ke $Y_1$ )	0.230	0.096	Hipotesis Ditolak
2	Orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif ( $X_2$ ke $Y_1$ )	0.245	0.106	Hipotesis Ditolak
3	Knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif ( $X_3$ ke $Y_1$ )	0.322	0.004	Hipotesis Diterima
4	Inovasi terhadap kinerja perusahaan ( $X_1$ ke $Y_2$ )	0.519	0.000	Hipotesis Diterima
5	Orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan ( $X_2$ ke $Y_2$ )	0.054	0.673	Hipotesis Ditolak
6	Knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan	0.267	0.019	Hipotesis Diterima

No	Hipotesis	Nilai Koefisien	Signifikansi	Keterangan
	perusahaan ( $X_3$ ke $Y_2$ )			
7	Keunggulan kompetitif terhadap perusahaan kinerja ( $Y_1$ ke $Y_2$ )	0.066	0.514	Hipotesis Ditolak
8	Inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif ( $X_1$ ke $Y_1$ ke $Y_2$ )	0.015	0.539	Hipotesis Ditolak
9	Orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif ( $X_2$ ke $Y_1$ ke $Y_2$ )	0.016	0.541	Hipotesis Ditolak
10	Knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif ( $X_1$ ke $Y_1$ ke $Y_2$ )	0.021	0.523	Hipotesis Ditolak

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

### 1. Pengaruh inovasi terhadap keunggulan kompetitif

Berdasarkan tabel 5.22 mengenai koefisien jalur pengaruh inovasi terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0.230. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Artinya dengan inovasi yang diterapkan oleh perusahaan maka akan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Inovasi memiliki nilai signifikansi  $0.096 > 0.05$ . Hal ini dapat mengindikasikan bahwa inovasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 1 ( $H_1$ ) ditolak.

## **2. Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif**

Data pada tabel 5.22 tentang koefisien jalur pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0.245. Hal ini memberikan informasi bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Artinya jika orientasi pasar diterapkan maka akan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Orientasi pasar memiliki nilai signifikan sebesar  $0.106 > 0.05$ . Hal ini dapat mengindikasikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 2 ( $H_2$ ) ditolak.

## **3. Pengaruh knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif**

Sajian data pada tabel 5.22 mengenai koefisien jalur pengaruh knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0.322. Hal ini menunjukkan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Artinya dengan adanya penerapan knowledge manajemen terhadap karyawan maka perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitif dalam persaingan bisnis. Knowledge manajemen memiliki nilai signifikansi sebesar  $0.004 < 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 3 ( $H_3$ ) diterima.

## **4. Pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan**

Berdasarkan data pada tabel 5.22 mengenai koefisien jalur pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.519. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja

perusahaan. Artinya dengan adanya penerapan inovasi memberikan dampak yang baik terhadap kinerja perusahaan. Inovasi memiliki nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 4 ( $H_4$ ) diterima.

#### **5. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan**

Data pada tabel 5.22 tentang koefisien jalur pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.054. Hal ini memberikan informasi bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya jika orientasi pasar diterapkan maka akan mencapai kinerja perusahaan yang diharapkan. Orientasi pasar memiliki nilai signifikan sebesar  $0.673 > 0.05$ . Hal ini dapat mengindikasikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 5 ( $H_5$ ) ditolak.

#### **6. Pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan**

Sajian data pada tabel 5.22 mengenai koefisien jalur pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.267. Hal ini menunjukkan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya dengan adanya penerapan knowledge manajemen terhadap karyawan maka perusahaan akan mencapai kinerja perusahaan yang diharapkan. Knowledge manajemen memiliki nilai signifikansi sebesar  $0.019 < 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 6 ( $H_6$ ) diterima.

## **7. Pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan**

Data pada tabel 5.22 tentang koefisien jalur pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.066. Hal ini memberikan informasi bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya jika keunggulan kompetitif tercapai maka akan berdampak baik terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif memiliki nilai signifikan sebesar  $0.514 > 0.05$ . Hal ini dapat mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 7 ( $H_7$ ) ditolak.

## **8. Pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif**

Sesuai data pada tabel 5.22 mengenai koefisien jalur pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif sebesar 0.015. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya jika inovasi dimediasi oleh keunggulan kompetitif maka akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif mempunyai signifikansi sebesar  $0.539 > 0.05$ . Hal ini dapat mengindikasikan bahwa inovasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 8 ( $H_8$ ) ditolak.

## **9. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif**

Terlihat data pada tabel 5.22 mengenai koefisien jalur pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif



sebesar 0.016. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya jika orientasi pasar dimediasi oleh keunggulan kompetitif maka akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif mempunyai signifikansi sebesar  $0.541 > 0.05$ . Hal ini dapat mengindikasikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 9 ( $H_9$ ) ditolak.

#### **10. Pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif**

Berdasarkan data pada tabel 5.22 mengenai koefisien jalur pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif sebesar 0.021. Hal ini mengindikasikan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya jika knowledge manajemen dimediasi oleh keunggulan kompetitif maka akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif mempunyai signifikansi sebesar  $0.523 > 0.05$ . Hal ini dapat mengindikasikan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternative 10 ( $H_{10}$ ) ditolak.

## 5.6 Pembahasan

Hasil pengolahan dan analisis data yang terangkum pada bagian hasil temuan penelitian di atas selanjutnya dibahas untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pada bagian sebelumnya telah dikemukakan mengenai temuan dan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh inovasi, orientasi pasar dan knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan intervening keunggulan kompetitif, yang kemudian akan dihubungkan dengan teori ataupun penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

### 1. Pengaruh Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa Inovasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis bahwa nilai signifikansi,  $0.096 > \alpha 0.05$ , artinya dengan inovasi yang diterapkan oleh perusahaan maka akan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif tetapi variabel ini tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan karena nilai signifikansi sebesar 9,6% lebih besar dari toleransi nilai alfa sebesar 5%.

Fakta ini menunjukkan bahwa pengaruh positif antara inovasi dan keunggulan kompetitif, yaitu semakin baik penerapan inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, dan inovasi organisasi di dalam perusahaan maka akan semakin besar peluang terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan terhadap pesaing di dalam pasar. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk penerapan inovasi di dalam perusahaan maka akan berpotensi menyebabkan terhambatnya proses terciptanya keunggulan kompetitif di dalam persaingan pasar dengan pesaing..

Berdasarkan hasil olah data untuk tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menunjukkan bahwa penerapan inovasi oleh perusahaan ini belum maksimal adanya, hal ini terlihat dari masih tingginya persentase jawaban responden yang memilih opsi jawaban “ragu-ragu” dan “tidak setuju” pada indikator pernyataan tentang memperkenalkan produk/layanan dengan fitur-fitur baru ke pasar, inovasi proses distribusi logistik perusahaan untuk mengurangi biaya-biaya, pelayanan purna jual oleh perusahaan, dan pemberian diskon yang menarik minat konsumen untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan. Itu artinya bahwa cara perusahaan dalam penerapan inovasi terhadap indikator-indikator pernyataan di atas masih perlu ditingkatkan agar supaya perusahaan dapat memanfaatkan inovasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam persaingan bisnisnya. Perusahaan yang lebih gencar dalam berinovasi dibandingkan perusahaan pesaing akan lebih memberikan pilihan bagi konsumen untuk memilih produk/layanan baru tersebut dibandingkan perusahaan yang lebih monoton dan kurang kompetitif dalam bersaing maka akan dapat memiliki resiko lebih tinggi untuk ditinggalkan pelanggannya.

Hasil temuan ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kaisar Adietya (2016) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

## **2. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Kompetitif**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Orientasi pasar ( $X_2$ ) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Keunggulan kompetitif

(Y<sub>1</sub>). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis bahwa nilai signifikansi,  $0.106 > \alpha 0.05$ , artinya dengan orientasi pasar yang diterapkan oleh perusahaan maka akan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif tetapi variabel ini tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan karena nilai signifikansi sebesar 10,6% lebih besar dari toleransi nilai alfa yg di pebolehkan sebesar 5%.

Orientasi pasar adalah salah satu sumber informasi pasar yang sangat efektif dalam mendukung pengambilan keputusan di bidang pemasaran. Melalui orientasi pasar, perusahaan mengetahui tentang kriteria produk yang dibutuhkan oleh pasar, mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh setelah mengkonsumsi produk/layanan, dan dapat mengetahui posisi perusahaan dalam kompetisi serta untuk mengkoordinasikan fungsi sehingga informasi pasar dapat ditindaklanjuti dengan benar. Temuan pada penelitian ini bahwa orientasi pasar melalui indikator orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi tidak memberikan kontribusi yang cukup baik dalam menciptakan keunggulan kompetitif. kondisi seperti itu terjadi karena para pesaing telah mampu meniru produk/layanan serupa dengan yang dimiliki oleh perusahaan, harga yang di tawarkan oleh pesaing juga bisa bersaing bahkan relatif lebih murah dari harga yang di tawarkan oleh perusahaan ini, konsumen mempunyai banyak pilihan dalam pasar saat akan membuat keputusan pembelian produk/layanan, di tambah dengan perusahaan belum mampu merespon dengan cepat dinamika yang sedang terjadi tersebut untuk segera melakukan improvement orientasi pasar. Kondisi ini juga disebabkan karena masih dibutuhkannya proses konsolidasi internal perusahaan dalam kordinasi antar unit kerja yang baru saja di lebur

dari beberapa entitas yang berbeda. Sehingga kondisi tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan ini. Hal tersebut juga tercermin berdasarkan hasil olah data untuk tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menunjukkan bahwa penerapan orientasi pasar oleh perusahaan ini belum maksimal adanya, hal ini terlihat dari masih tingginya persentase jawaban responden yang memilih opsi jawaban “ragu-ragu” dan “tidak setuju” pada indikator pernyataan mengenai orientasi pesaing dan kordinasi antar fungsi.

Hasil temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh M. Zainul (2016) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

### **3. Pengaruh Knowledge Manajemen terhadap Keunggulan Kompetitif**

Berdasarkan hasil analisis menunjukan bahwa Knowledge manajemen ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis bahwa nilai signifikansi,  $0.004 < \alpha 0.05$ , artinya dengan penerapan Knowledge manajemen oleh perusahaan maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil olah data untuk tanggapan para responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner mengindikasikan bahwa knowledge manajemen di PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta sudah baik dimana karyawan memiliki kesadaran untuk saling bertukar pengetahuan antar individu, informasi dapat dengan mudah di akses bagi karyawan yang membutuhkan, karyawan mampu menciptakan metode-metode baru yang lebih efektif bersumber dari pengetahuan/pengalaman yang sudah ada . Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa knowledge manajemen di PT. Telkom

Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta menjadi penting disebabkan oleh adanya pengetahuan yang beragam dalam organisasi sehingga perusahaan memfasilitasi proses untuk saling bertukar pengetahuan antar individu dengan harapan menghasilkan best practice ke dalam memori perusahaan untuk di pakai membantu memecahkan masalah dan tantangan yang di hadapi serta meminimalkan terjadinya kesalahan serupa di masa mendatang dan pada akhirnya keunggulan kompetitif mudah untuk dicapai.

Hasil temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muliastari Kurniati Muchtar (2018) yang menyatakan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

#### **4. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis bahwa nilai signifikansi,  $0.000 < \alpha 0.05$ , artinya penerapan inovasi secara langsung akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Diketahui nilai koefisien beta pengaruh langsung yang diberikan inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.519, artinya secara langsung inovasi memiliki pengaruh sebesar 51,9% terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil olah data untuk tanggapan para responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner mengindikasikan bahwa inovasi di PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta sudah baik dimana perusahaan senantiasa menyediakan produk/layanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan pesaing, aktifitas perusahaan selalu disesuaikan dengan target biaya, waktu, dan kualitas, Kemudahan akses informasi untuk pelanggan mengenai jasa layanan yang

disediakan oleh perusahaan. Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi praktek bisnis, customer relationship, dan kinerja perusahaan

Hasil temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saunila (2014) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### **5. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi pasar ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis bahwa nilai signifikansi,  $0.673 > \alpha 0.05$ , artinya penerapan orientasi pasar secara langsung akan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai signifikansi sebesar 67,3% lebih besar dari toleransi nilai alfa yg di perbolehkan sebesar 5%. Diketahui nilai koefisien beta pengaruh langsung yang diberikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.054, artinya secara langsung orientasi pasar memiliki pengaruh sebesar 5,4% terhadap kinerja perusahaan. Jaworski dan Kohli (2017) menilai bahwa kemampuan untuk melihat dan merespon pasar menjadi elemen kunci dari orientasi pasar. Dalam konsep mereka, perusahaan yang berorientasi pada pasar akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk merespon perubahan lingkungan yang negatif dan cenderung memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik. Orientasi pasar memiliki karakteristik yang senantiasa berkelanjutan, dimana perusahaan mendapatkan, memberikan, dan merespon informasi yang dikumpulkan dari pelanggan, saluran distribusi, dan pesaing (Jaworski dan Kohli, 2017). Temuan pada penelitian ini bahwa

orientasi pasar tidak memberikan kontribusi yang cukup baik terhadap kinerja perusahaan sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Jaworski dan Kohli, 2017) yaitu perusahaan belum mampu melihat dan merespon dengan cepat dinamika yang sedang terjadi di dalam pasar untuk segera melakukan improvement yang merupakan elemen kunci dari orientasi pasar. Kondisi ini juga disebabkan karena masih terjadinya proses konsolidasi internal perusahaan dalam koordinasi antar unit kerja yang baru saja di lebur dari beberapa entitas yang berbeda. Sehingga kondisi tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan ini.

Hasil temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Arifuddin (2018) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### **6. Pengaruh Knowledge Manajemen terhadap Kinerja perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa knowledge manajemen ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis bahwa nilai signifikansi,  $0.019 < \alpha 0.05$ , artinya penerapan knowledge manajemen secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Diketahui nilai koefisien beta pengaruh langsung yang diberikan knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.267, artinya secara langsung knowledge manajemen memiliki pengaruh sebesar 26,7% terhadap kinerja perusahaan. Bukti empiris yang disajikan di sini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan, membangun proses yang konsisten dan pengelolaan kompetensi inti adalah praktik pengelolaan pengetahuan yang paling penting, perusahaan yang memfasilitasi pengelolaan pengetahuan secara baik dan



mempromosikan praktik pengetahuan efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dimasa yang akan datang sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil olah data untuk tanggapan para responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner mengindikasikan bahwa knowledge manajemen di PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta sudah baik dimana organisasi mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan yang di hadapi perusahaan sehingga dapat menghemat waktu, biaya, dan tepat sasaran dalam pengambilan kebijakan, dalam organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan keseluruh unit kerja melalui sharing sesion, training, pelatihan, workshop yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan.

Hasil temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Syed & Lin (2013) yang menyatakan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## **7. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ). Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis bahwa nilai signifikansi,  $0.514 > \alpha 0.05$ , artinya penerapan keunggulan kompetitif secara langsung akan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai signifikansi sebesar 51,4% lebih besar dari toleransi nilai alfa yg di perbolehkan sebesar 5%. Diketahui nilai koefisien beta pengaruh langsung yang diberikan keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.066, artinya secara langsung keunggulan

kompetitif memiliki pengaruh sebesar 6,6% terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil olah data untuk tanggapan para responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner mengindikasikan bahwa penerapan keunggulan bersaing di PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta belum maksimal, hal ini terlihat dari masih tingginya persentase jawaban responden yang memilih opsi jawaban “ragu-ragu” dan “tidak setuju” pada indikator pernyataan tentang produk/layanan dengan segmentasi pasar dan spesifikasi yang sama, kami menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing, Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk/layanan baru dibandingkan dengan pesaing. Hal-hal tersebut mengindikasikan dari indikator harga yang kompetitif dan indikator time to market di rasakan oleh karyawan sebagai faktor penyebab sehingga keunggulan kompetitif belum memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja perusahaan

Hasil temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Russell dan Millar (2014) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### **8. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja perusahaan melalui Keunggulan Kompetitif**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif karena nilai signifikansi sebesar 53,9% lebih besar dari toleransi nilai alfa yg di perbolehkan sebesar 5%.

Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa hipotesis ditolak. Artinya penerapan inovasi di antara karyawan dan perusahaan akan memberikan hasil yang positif terhadap kinerja perusahaan meskipun tidak signifikan.

Pengaruh yang diberikan adalah parsial mediasi, artinya inovasi langsung berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil olah data untuk tanggapan responden mengenai pernyataan kuesioner menunjukkan bahwa inovasi di PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta semakin baik. Strategi Inovasi yang sukses tentu akan memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan itu sendiri. Hasil temuan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Porter (2011) menyatakan bahwa Perusahaan yang melakukan inovasi dan produknya sukses di pasaran, akan berpengaruh terhadap kinerja organisasinya. Inovasi merupakan salah satu faktor penting pada kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Frenky Andiyanto (2017) bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.

#### **9. Pengaruh Orientasi pasar terhadap Kinerja perusahaan melalui Keunggulan Kompetitif**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif karena nilai signifikansi sebesar 54,1% lebih besar dari toleransi nilai alfa yg di perbolehkan sebesar 5%. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa hipotesis ditolak. Artinya penerapan orientasi pasar oleh perusahaan akan memberikan hasil yang positif terhadap kinerja perusahaan meskipun tidak signifikan.

Pengaruh yang diberikan adalah parsial mediasi, artinya orientasi pasar langsung berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan

tidak mengalami peningkatan jika di mediasi oleh keunggulan kompetitif. Kondisi ini memperlihatkan bahwa agar mempunyai kinerja perusahaan yang baik, maka PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta perlu memperhatikan orientasi pasar. Di jaman modern seperti saat ini, informasi lebih mudah didapat. Konsumen juga mudah mendapatkan informasi mengenai produk/layanan yang mereka inginkan, baik dari segi harga, desain maupun kualitas produk. Konsumen relatif mempunyai banyak pilihan untuk memutuskan dimana mereka akan membeli. Oleh karena itu, PT. Telkomsat perlu melakukan pendekatan kepada konsumennya, terkait hal-hal apa saja yang diperlukan, serta perlu memberikan kepuasan terhadap pelanggan agar pelanggan menjadi loyal dan selalu melakukan repeat order sehingga volume penjualan meningkat otomatis kinerja perusahaan juga meningkat

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bernadeta Dewi Kusuma Jati (2016) bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.

#### **10. Pengaruh Knowledge Manajemen terhadap Kinerja perusahaan melalui Keunggulan Kompetitif**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif karena nilai signifikansi sebesar 52,3% lebih besar dari toleransi nilai alfa yg di perbolehkan sebesar 5%. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa hipotesis ditolak. Artinya penerapan knowledge manajemen oleh perusahaan akan memberikan hasil yang positif terhadap kinerja perusahaan meskipun tidak signifikan.

Pengaruh yang diberikan adalah parsial mediasi, artinya knowledge manajemen langsung berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan tidak mengalami peningkatan jika di mediasi oleh keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu, PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta harus mempertahankan dan meningkatkan proses transfer pengetahuan dan alur informasi yang selama ini telah berlangsung dengan sangat baik di dalam perusahaan, terutama untuk aspek pemerolehan pengetahuan atau informasi di dalam perusahaan yang ditransfer dan ditransmisikan kepada seluruh karyawan dan stakeholders perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fifi Surya Dewi Kusuma (2013) dan Arham Nawawi (2019) yang mengemukakan bahwa knowledge manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh inovasi, orientasi pasar dan knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan telah dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara inovasi terhadap keunggulan kompetitif. Pengaruh langsung yang diberikan inovasi terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0.230, artinya secara langsung inovasi memiliki pengaruh sebesar 23% terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan upaya dalam penerapan inovasi di dalam perusahaan maka akan meningkatkan kecenderungan keunggulan kompetitif pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta meskipun tidak signifikan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif. Pengaruh langsung yang diberikan orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0.245, artinya secara langsung orientasi pasar memiliki pengaruh sebesar 24.5% terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan orientasi pasar di dalam perusahaan maka akan meningkatkan keunggulan kompetitif. Namun peningkatan orientasi pasar ini tidak signifikan mempengaruhi peningkatan keunggulan kompetitif PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif. Pengaruh langsung yang diberikan knowledge manajemen terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0.322, artinya secara langsung knowledge manajemen memiliki pengaruh sebesar 32.2% terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan penerapan knowledge manajemen di dalam perusahaan maka akan meningkatkan keunggulan kompetitif pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara inovasi terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh langsung yang diberikan inovasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.519, artinya secara langsung inovasi memiliki pengaruh sebesar 51.9% terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan upaya inovasi maka akan meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta.
5. Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh langsung yang diberikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.054, artinya secara langsung orientasi pasar memiliki pengaruh sebesar 5.4% terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa setiap upaya peningkatan orientasi pasar di dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Namun peningkatan orientasi pasar ini tidak signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta.
6. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh langsung yang diberikan knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.267, artinya secara langsung knowledge manajemen memiliki pengaruh

sebesar 26.7% terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa setiap upaya penerapan knowledge manajemen di dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta.

7. Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh langsung yang diberikan keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.066, artinya secara langsung inovasi memiliki pengaruh sebesar 6.6% terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan upaya dalam penerapan keunggulan kompetitif di dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Telkomsat kantor pusat Jakarta meskipun tidak signifikan.
8. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif, pengaruh tidak langsung yang diberikan inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif sebesar 0.0152 artinya secara tidak langsung inovasi memiliki pengaruh sebesar 1.52% terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, mediasi yang diciptakan hanya parsial mediasi. Keunggulan kompetitif tidak mampu memediasi inovasi terhadap kinerja perusahaan.
9. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif, pengaruh tidak langsung yang diberikan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif sebesar 0.016 artinya secara tidak langsung orientasi pasar memiliki pengaruh sebesar 1.6% terhadap



kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, mediasi yang diciptakan hanya parsial mediasi. Keunggulan kompetitif tidak mampu memediasi orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.

10. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif, pengaruh tidak langsung yang diberikan knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif sebesar 0.021 artinya secara tidak langsung knowledge manajemen memiliki pengaruh sebesar 2.1% terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, mediasi yang diciptakan hanya parsial mediasi. Keunggulan kompetitif tidak mampu memediasi knowledge manajemen terhadap kinerja perusahaan.

## **6.2 Saran**

Adapun saran-saran yang dapat peneliti sampaikan sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, adalah sebagai berikut:

1. Dengan telah diselesaikannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi khasanah ilmu pengetahuan khususnya manajemen strategik, serta dapat menjadi salah satu referensi bagi peneliti selanjutnya di masa mendatang yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.
2. Variabel inovasi bagi manajemen PT. Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta perlu memberikan prioritas terhadap indikator inovasi proses dimana distribusi logistik perusahaan perlu di evaluasi kembali untuk mengurangi biaya-biaya, dan indikator inovasi pemasaran dimana pelayanan purna jual oleh perusahaan kepada pelanggan perlu di perbaiki,

dan pemberian diskon yang menarik minat konsumen untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan perlu ditingkatkan. Strategi perusahaan dengan menempatkan base dan logistik di seluruh wilayah Indonesia sudah tepat dan diharapkan dapat meminimalkan biaya operasional dan transportasi sehingga proses distribusi logistik, pemasaran, perbaikan dan pemeliharaan lebih efektif dan efisien. Dalam menjalankan proses bisnis dan operasionalnya perusahaan harus di dukung oleh inovasi sistem informasi manajemen yang handal sehingga proses pengambilan keputusan lebih akurat dan tepat sasaran, efisiensi dan penghematan biaya - biaya yang timbul dalam proses bisnis dapat di lakukan sehingga strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang superior dapat tercapai. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kecenderungan untuk melakukan inovasi mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, mengingat sangat pentingnya kecenderungan berinovasi di dalam persaingan industri telekomunikasi yang semakin ketat saat ini, maka perusahaan harus meningkatkan inisiatif dan mendorong keinginan dari setiap karyawan, baik secara individual maupun secara tim untuk terus melakukan dan berinisiatif melakukan inovasi demi peningkatan keunggulan kompetitif di masa yang akan datang.

3. Bagi manajemen PT. Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta, perhatian khusus perlu di berikan pada proses orientasi pasar karena berdasarkan analisis data yang telah dilakukan variabel inilah yang memberikan kontribusi paling rendah terhadap kinerja perusahaan di antara variabel lainnya, terutama pada indikator orientasi pesaing dan indikator kordinasi antar fungsi. Perusahaan perlu mencari informasi pasar

sebanyak-banyaknya, informasi yang dimaksud seperti informasi tentang kondisi pasar, perubahan selera konsumen, atau tentang adanya teknologi baru yang memungkinkan untuk menciptakan produk secara lebih efisien. Perusahaan juga perlu mementingkan kepuasan pelanggan agar para pelanggan menjadi loyal dan selalu melakukan repeat order. Secara bersamaan perusahaan juga harus berorientasi pada pesaing (competitor orientation) dengan memetakan kelemahan dan kekuatan jangka pendek pesaing serta kemampuan dan strategi jangka panjang pesaing yang ada, mengidentifikasi produk yang dimiliki pesaing dari segi harga, kualitas, fitur, serta respon kepuasan pelanggan terhadap produk pesaing tersebut. Kedua orientasi tersebut dapat terlaksana baik jika perusahaan melakukan koordinasi (interfunctional coordination) antar fungsional dengan baik. Kolaborasi setiap unit untuk mendapatkan informasi pembeli dan pesaing dalam sasaran pasar, kemudian informasi tersebut dikembangkan dan disebarluaskan melalui koordinasi antar fungsional di dalam perusahaan melalui meeting antar unit, sharing session, atau melalui sistem informasi manajemen yang ada dalam organisasi, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja perusahaan yang lebih baik. Temuan pada penelitian ini bahwa orientasi pasar melalui indikator orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi tidak memberikan kontribusi yang cukup baik dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Kondisi seperti itu terjadi karena para pesaing telah mampu meniru produk/layanan serupa dengan yang dimiliki oleh perusahaan, harga yang ditawarkan oleh pesaing juga bisa bersaing bahkan relatif lebih murah dari harga yang ditawarkan oleh perusahaan ini, konsumen mempunyai banyak pilihan dalam pasar saat akan membuat keputusan pembelian produk/layanan, di tambah dengan

perusahaan belum mampu merespon dengan cepat dinamika yang sedang terjadi tersebut untuk segera melakukan improvement orientasi pasar. Kondisi ini juga disebabkan karena masih dibutuhkannya proses konsolidasi internal perusahaan dalam kordinasi antar unit kerja yang baru saja di lebur dari beberapa entitas yang berbeda. Sehingga kondisi tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan ini.

4. Bagi manajemen PT. Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta, harus senantiasa melakukan upaya peningkatan keunggulan kompetitif, khususnya pada indikator time to market dan indikator harga yang bersaing karena berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan kedua aspek inilah yang mempunyai nilai kontribusi paling lemah dibandingkan dengan indikator keunggulan kompetitif yang lainnya. kondisi ini disebabkan karena harga yang di tawarkan oleh pesaing bahkan relatif lebih murah dari harga yang di tawarkan oleh perusahaan ini, konsumen mempunyai banyak pilihan dalam pasar saat akan membuat keputusan pembelian produk layanan, di tambah dengan perusahaan belum mampu merespon dengan cepat dinamika yang sedang terjadi tersebut untuk segera melakukan evaluasi dan improvement Perusahaan harus lebih memperhatikan tentang menjadi pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing agar keunggulan bersaing semakin meningkat, biaya rendah (cost leadership) atau harga yang kompetitif bisa didapatkan dengan memastikan total biaya di semua rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Caranya antara lain dengan mengadakan kerjasama dengan pemasok atau pabrikan perangkat telekomunikasi dan elektrical yang kompeten dan handal untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan secara tepat, baik dalam

jumlah, jenis produk, dengan waktu delivery yang tidak lama, mencari mitra bisnis/distributor yang memberikan harga lebih murah, mencari terobosan inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan dapat menghemat biaya. Terkait dengan keunggulan bersaing sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja perusahaan, maka indikator kualitas produk dan indikator delivery dependability ternyata memiliki pengaruh paling kuat bagi variabel keunggulan kompetitif. Berdasarkan temuan ini kebijakan yang dapat dilakukan adalah agar PT. Telkomsat tetap mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas produk layanannya. Kualitas produk layanan sangat ditentukan oleh konsumen, artinya konsumenlah yang nantinya akan menilai apakah suatu produk layanan berkualitas atau tidak. Bagi perusahaan, upaya peningkatan kualitas ini dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan terus memperbaiki produk layanan existing, pengiriman produk layanan tepat waktu serta sesuai dengan jumlah pesanan, keinginan, dan kebutuhan pelanggan.

5. Penelitian ini membuktikan bahwa knowledge manajemen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kecenderungan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, pihak PT.Telkomsat harus mempertahankan dan meningkatkan proses transfer pengetahuan dan informasi yang selama ini telah berlangsung dengan sangat baik di dalam perusahaan, terutama untuk indikator identifikasi pengetahuan, penyebaran pengetahuan, respon terhadap pengetahuan di dalam perusahaan yang ditransfer dan ditransmisikan kepada seluruh karyawan dan stakeholders perusahaan. Semua siklus knowledge management sangat penting karena akan mampu menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja

perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, variabel knowledge manajemen sudah cukup baik di laksanakan diantara karyawan, antar unit kerja perusahaan namun masih harus di tingkatkan lagi oleh PT. Telkom Satelit Indonesia kantor pusat Jakarta. pengetahuan merupakan aset strategis yang merupakan kemampuan dan sumber daya yang sangat sulit untuk disalin dan dikomersialkan karena mereka langka. Pentingnya pengetahuan ketika tingkat ekonomi dan produksi perusahaan lebih bergantung pada kekuatan otak, sumber daya manusia, dan modal intelektual. perusahaan yang telah mengadopsi program dan strategi knowledge management telah meningkatkan keterampilan karyawan lebih banyak daripada perusahaan lain dan mewujudkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk penanganan pelanggan, inovasi, dan persaingan, ini berarti knowledge manajemen berkontribusi terhadap penciptaan nilai dengan meningkatkan keterampilan dan inovasi karyawan yang, pada gilirannya dapat memperkuat keterampilan menangani pelanggan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

6. Terkait dengan kinerja perusahaan, maka indikator pertumbuhan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, ternyata memiliki pengaruh paling kuat bagi variabel kinerja perusahaan. Dengan melihat hasil temuan ini kebijakan yang dapat disampaikan adalah agar PT. Telkomsat lebih mendasarkan penilaian kinerjanya berdasarkan pertumbuhan pelanggannya. Semakin banyak jumlah pelanggan yang berhasil diraih oleh perusahaan maka semakin besar peningkatan pertumbuhan pangsa pasar perusahaan. sedangkan indikator yang lemah memberikan pengaruh yaitu indikator keberhasilan produk baru, sehingga indikator ini harus menjadi target perusahaan untuk segera di tingkatkan agar kinerja perusahaan dapat

lebih di tingkatkan. Hasil penelitian ini merekomendasikan kepada pihak perusahaan untuk terus meningkatkan indikator-indikator yang kuat tersebut selaras dengan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan indikator yang lemah lainnya yang berkaitan.

7. Variabel inovasi, orientasi pasar, knowledge manajemen, dan keunggulan kompetitif hanya mampu menjelaskan dinamika kinerja perusahaan sebesar 67,3%, sementara sisanya sebesar 32,7% merupakan kontribusi dari variabel lain yang belum dijelaskan dalam penelitian ini. Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lainnya yang belum diteliti pada penelitian ini, seperti pembelajaran organisasional, budaya organisasi, dan sebagainya.
8. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu mengambil objek penelitian pada perusahaan telekomunikasi berbasis satelit dan tidak menyentuh industri lainnya, dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya tidak dapat digeneralisasi untuk melakukan evaluasi dan penilaian pada penelitian lainnya dengan topik yang sejenis, tidak dapat dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini. Dengan demikian ada kemungkinan jika penelitian dilakukan dengan mengambil objek penelitian pada industri lainnya selain industri satelit maka akan diperoleh hasil yang berbeda.
9. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu variabel kinerja perusahaan tidak melibatkan perbandingan kinerja perusahaan pesaing secara langsung, hal ini mempengaruhi hasil penelitian, sehingga penelitian mendatang hendaknya melibatkan perbandingan kinerja

perusahaan pesaing secara langsung agar efek daya saing dapat terlihat dengan jelas.

10. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel, sehingga penelitian mendatang hendaknya melakukan penambahan jumlah sampel agar hasil yang diperoleh jauh lebih baik. Selanjutnya, perlu dipertimbangkan penggunaan analysis software yang berbeda atau alat analisis yang berbeda untuk melihat perbandingan hasil yang diperoleh pada penelitian mendatang dengan penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- ADIETYA, K., Miyasto, M., & SUGIARTO, Y. (2016). *ANALISIS PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI DAN INOVASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI (Studi Pada UKM makanan di kota Semarang)* (Doctoral dissertation, Diponegoro University).
- ANDIYANTO, F., Miyasto, M., & Sufian, S. (2017). *ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN INOVASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA BISNIS (Studi Empiris Pada Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di Kabupaten Kudus)* (Doctoral dissertation, Diponegoro University).
- Al Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2013). *Knowledge Management Strategies, Innovation, And Organisational Performance. Journal Of Advances In Management Research.*
- Arifuddin, M. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi. Seminar Nasional dan The 5th Call For Syariah Paper (SANCALL) 2018.
- Aziz, F. A., & Raharso, S. (2019, August). Pengaruh Work Engagement Terhadap Employee Service Innovative Behavior: Kajian Empiris Di Minimarket. In *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 10, No. 1, pp. 777-788).
- Aziz, N. N. A., & Samad, S. (2016). Innovation and competitive advantage: Moderating effects of firm age in foods manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016), 256-66.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M., Grinstein, A., & Rosenzweig, S. (2014). The effect of radical innovation in/congruence on new product performance. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1314-1323.
- Balmer, J. M. (2012). Corporate brand management imperatives: custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33.
- Bharadwaj, S. G., Fahy, J., & Varadarajan, P. R. (2015). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. In *Proceedings of the 1992 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 441-443). Springer, Cham.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2010). Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 1.

- Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K. K., & Franke, G. R. (2016). *Supply Chain Integration And Firm Financial Performance: A Meta-Analysis Of Positional Advantage Mediation And Moderating Factors*. *European Management Journal*, 34(3), 282-295.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management In Theory And Practice*. Routledge.
- Dhewanto, W., Mulyaningsih, H. D., Permatasari, A., Anggadwita, G., & Ameka, I. (2014). *Manajemen Inovasi. Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*, Yogyakarta: Cv Andi Offset.
- Djodjubo, C. V., & Tawas, H. N. (2014). *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning Di Kota Manado*. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3).
- Drucker, P. (2018). *Essential Drucker*. Routledge.
- Dubihlela, J., & Dhurup, M. R. (2015). *Determinants Of And Barriers To Market Orientation And The Relationship With Business Performance Among Smes*. *The Journal Of Applied Business Research*.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). *Knowledge Management In Smes: a Literature Review*. *Journal Of Knowledge Management*.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Procedia-social and behavioral sciences*, 81, 351-354.
- Fitzsimmons, J. A., & Sullivan, R. S. (1982). *Service Operations Management*. New York: Mcgraw-Hill.
- Ghozali, I. (2012). Imam Ghozali. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss*, 20.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Dan Spss*. In *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss* 19 (p. 113).
- Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. *The marketing review*, 11(3), 227-248..
- Hamali, S., & Hidayat, C. (2017). *Pengaruh Dimensi Inovasi Terhadap Kinerja Pemasaran Dan Keuangan Pada Industri Kecil Pakaian Rajutan Binong Jati Jawa Barat*.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). *Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*. *Journal Of Marketing*, 62(4), 30-45.

- Harmen, H. (2012). *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: THE ROLE OF DYNAMICS AND INNOVATION CAPABILITIES*. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 1(02).
- Holweg, M., Davies, J., De Meyer, A., Lawson, B., & Schmenner, R. W. (2018). *Process theory: The principles of operations management*. Oxford University Press.
- Ilyas, G. B., Munir, A. R., & Sobarsyah, M. (2017). *Role Of Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation, And Innovation On Small And Medium Enterprise Performance*. *International Journal Of Economic Research*, 14(15), 61-72 .
- Indah, D. P. (2013). *Analisa Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan*. *Business Accounting Review*, 1(2), 50-60.
- Ittner, C. D. (2015). Performance Measurement, Implementation Issues. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2009). Extending the boundaries: Nonfinancial performance measures. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1235-1251.
- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012). *Analyzing The Effects Of Electronic Commerce On Organizational Performance: Evidence From Small And Medium Enterprises*. *African Journal Of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Jat, B. D. K., & Ngatno, N. (2016). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Jasa Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Pada Hotel Non Bintang Di Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(4), 173-180.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience. *AMS Review*, 7(1-2), 4-12.
- Jyoti, J., & Sharma, J. (2012). *Impact Of Market Orientation On Business Performance: Role Of Employee Satisfaction And Customer Satisfaction*. *Vision*, 16(4), 297-313.
- Kamya, M. T., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2010). *Knowledge Management And Competitive Advantage: The Interaction Effect Of Market Orientation*. *African Journal Of Business Management*, 4(14), 2971.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard business review*, 88(1), 114-120.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation: measuring and managing the value of companies* (Vol. 499). John Wiley and sons

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Principles of Marketing (16th Global Edition).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketigabelas, Jilid Satu. Penerbit: Indeks, Jakarta.*
- Kusuma, F. S. D. (2013). Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business accounting review*, 1(2), 161-171.
- Lenssen, G., Bevan, D., Fontrodona, J., Minoja, M., Zollo, M., & Coda, V. (2010). *Stakeholder Cohesion, Innovation, And Competitive Advantage. Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society.*
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). *Customer Relationship Management And Innovation Capability: An Empirical Study. Industrial Management & Data Systems.*
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). *Developing Global Strategies For Service Businesses. California Management Review*, 38(2), 64-86.
- Lupiyoadi, R. (2013). *Manajemen Pemasaran Jasa Berbasis Kompetensi. Jakarta: Salemba Empat.*
- Mansur, Shah M.T. & Takahashi Yoshi (2012). *Improvement Of Firm Performance By Achieving Competitive Advantages Through Vertical Integration In The Apparel Industry Of Bangladesh. Asian Economic And Financial Review*, Vol. 2 (6), Pp. 687-712
- Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
- Meutia, M. (2013). Improving Competitive Advantage and Business Performance Through the Development of Business Network, Adaptability of Business Environment and Innovation Creativity: an Empirical Study of Batik Small and Medium Enterprises (SME) in Pekalongan, Central Ja. Aceh *International Journal of Social Sciences*, 2(1), 26304.
- Muchtar, M. K., Miyasto, M., & Rahardja, E. *PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, KNOWLEDGE MANAGEMENT, DAN STRATEGI KEMITRAAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERUSAHAAN (Studi Pada UMKM Kerajinan Logam Kecamatan Cepogo Kabupaten Boyolali). JURNAL BISNIS STRATEGI*, 27(2), 137-149.
- Munir, N. (2008). *Knowledge Management Audit: Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan. Penerbit Ppm.*

- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu Edisi Ketiga*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nasution, M. N. (2010). *Manajemen Jasa Terpadu, cetakan kedua*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia, 101-105.
- Nawawi, A., Maupa, H., & Ismail, M. (2019). ASPEK KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEUNGGULAN BERSAING KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(4), 29-39.
- Needle, D. (2010). *Business In Context: An Introduction To Business And Its Environment*. Cengage Learning Emea.
- Nonaka, I. T., & Takeuchi, H. (1995). H.(1995). *The Knowledge-Creating Company*.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). *The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As a Synthesizing Process*. In *The Essentials Of Knowledge Management* (Pp. 95-110). Palgrave Macmillan, London.
- Noor, J. (2014). *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*. Jakarta: Pt. Grasindo.
- Oecd, (2010), *Innovation Strategy: Getting a Head Start On Tomorrow*. Paris :Oecd Publishing.
- Pizam, A. (2012). *International Encyclopedia Of Hospitality Management 2nd Edition*. Routledge.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). *Learning Capability And Business Performance: a Non Financial And Financial Assessment*. *The Learning Organization*.
- Raharso, S., & Tjahjawati, S. S. (2016). *Organisasi Berbasis Pengetahuan Melalui Knowledge Sharing*. ALFABETA, Bandung.

- Rahimli, A. (2012). *The Impact Of Knowledge Sharing On Motivation To Transfer Training Of Employee*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(5), 753-758.
- Russell, Suzana N & Harvey H. Millar (2014). *Exploring The Relationships Among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance And Competitive Advantage: Perspectives From s Developing Economy*. *Journal Of Management And Sustainability*, Vol. 4, No. 3
- Sanusi, A. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis, Salemba Empat*.
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2010). Market orientation. *Wiley international encyclopedia of marketing*.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*.
- Syed, N., & Xiaoyan, L. (2013). The linkage between knowledge management practices and company performance: Empirical evidence. In *LISS 2012* (pp. 763-769). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Thatte, A. A., Rao, S. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). *Impact Of Scm Practices Of a Firm On Supply Chain Responsiveness And Competitive Advantage Of a Firm*. *Journal Of Applied Business Research (Jabr)*, 29(2), 499-530.
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa—Prinsip, Penerapan, Dan Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Turban, E., Bolloju, N., & Liang, T. P. (2010, August). *Social Commerce: An e-Commerce Perspective*. In *Proceedings Of The 12th International Conference On Electronic Commerce: Roadmap For The Future Of Electronic Business* (Pp. 33-42).
- Umar, H. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama
- Uyar, A. (2010). *Development Of Non-Financial Measures As Contemporary Performance Measurement Tools*. *World Of Accounting Science*, 12(1), 209-238.
- Vázquez, J. Q., & Cohard, J. C. R. (2014). Origin and evolution on innovation policies in Andalusia. *Arethuse 1/2 2014: Scientific Journal of Economics and Business Management*, 71.
- Wang, C. L., Tee, D. D., & Ahmed, P. K. (2012). Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: a tale of two Chinese private enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 505-530.

- Wang, G., & Miao, C. F. (2015). *Effects Of Sales Force Market Orientation On Creativity, Innovation Implementation, And Sales Performance. Journal Of Business Research, 68(11), 2374-2382.*
- Widiastuti, S., & Budi, I. (2016, August). *Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan Knowledge Management: Studi Kasus Pusat Pengolahan Data Dan Informasi Badan Koordinasi Penanaman Modal. In Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (Snati).*
- Wingwon, B. (2012). *Effects Of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making And Innovation Toward The Competitive Advantage Of Smes Enterprises. J. Mgmt. & Sustainability, 2, 137.*
- Wiratna, V. S. (2014). *Metodologi penelitian, Yogyakarta, PT. Pustaka Baru.*
- Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z., & Utami, H. N. (2016). The effect of market orientation toward organizational learning, innovation, competitive advantage, and corporate performance (a study at SME sasirangan in south kalimantan). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies, 4(1), 1-19.*
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research, 63(3), 224-231.*
- Zuo, L., Fisher, G. J., & Yang, Z. (2019). Organizational learning and technological innovation: the distinct dimensions of novelty and meaningfulness that impact firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 47(6), 1166-1183.*

## Lampiran 1 : Kuisoner Penelitian

### PENGARUH INOVASI, ORIENTASI PASAR, DAN KNOWLEDGE MANAJEMEN TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. TELKOMSAT KANTOR PUSAT JAKARTA



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Sehubungan dengan penyusunan Tesis dengan judul yang telah di sebutkan di atas, maka dengan hormat saya :

Nama : Marwanto Tumonglo

NIM : A012181015

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi Kuisioner (daftar pertanyaan/ Pernyataan) yang saya ajukan ini secara jujur dan terbuka. Daftar pertanyaan/ pernyataan ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang Magister (S2), Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kebenaran dan kelengkapan jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan sangat membantu bagi penulis sebagai masukan yang bermanfaat bagi hasil penelitian yang penulis lakukan.

Atas partisipasi dan atensi Bapak/Ibu dalam mengisi kuisioner ini, saya ucapkan Terimakasih

Jawaban dari kuesioner ini terdiri atas 5 pilihan dengan skor sebagai berikut:

- |                             |        |
|-----------------------------|--------|
| - Sangat Setuju (SS)        | Poin 5 |
| - Setuju (S)                | Poin 4 |
| - Ragu-ragu (RR)            | Poin 3 |
| - Tidak Setuju (TS)         | Poin 2 |
| - Sangat Tidak Setuju (STS) | Poin 1 |



### IDENTITAS RESPONDEN

<b>Nama</b>	(Optional)
<b>Jenis Kelamin Responden</b>	<input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
<b>Umur Responden</b>	<input type="checkbox"/> 18-25 thn <input type="checkbox"/> 26-35 thn <input type="checkbox"/> 36-40 thn <input type="checkbox"/> >40 thn
<b>Pendidikan Terakhir Responden</b>	<input type="checkbox"/> S3 <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S1/D4 <input type="checkbox"/> D3/Sederajat <input type="checkbox"/> SLTA/Sederajat
<b>Lama Masa Kerja Responden</b>	<input type="checkbox"/> 1-4 thn <input type="checkbox"/> 5-10 thn <input type="checkbox"/> 11-15 thn <input type="checkbox"/> >15 thn
<b>Posisi/Jabatan Responden</b>	<input type="checkbox"/> BP1 <input type="checkbox"/> BP2 <input type="checkbox"/> BP3 <input type="checkbox"/> BP4 <input type="checkbox"/> BP5 <input type="checkbox"/> BP6

## INOVASI

KODE	PERNYATAAN	TINGKAT PERSETUJUAN				
		STS	TS	RR	S	SS
X1.1	Harga yang terjangkau membuat produk kami banyak diminati oleh konsumen					
X1.2	Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk/layanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan pesaing					
X1.3	Perusahaan kami memperkenalkan inovasi produk/layanan baru dengan fitur-fitur yang benar benar baru ke pasar					
X1.4	Aktifitas perusahaan selalu disesuaikan dengan target, biaya, waktu, dan kualitas					
X1.5	Perusahaan kami senantiasa berinovasi dalam proses distribusi logistik perusahaan untuk mengurangi biaya-biaya					
X1.6	Dilaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan kami					
X1.7	Dilaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap aktivitas perusahaan					
X1.8	Perusahaan kami banyak melakukan riset dan developmen dalam proses bisnis					
X1.9	Perusahaan kami menggunakan teknologi informasi terbaru dalam kordinasi internal perusahaan					
X1.10	Kemudahan akses informasi oleh pelanggan mengenai jasa layanan yang disediakan oleh perusahaan					
X1.11	Organisasi percaya bahwa promosi adalah salah satu cara untuk menarik minat konsumen					
X1.12	Perusahaan kami memberikan diskon yang menarik minat konsumen untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami					

## ORIENTASI PASAR

KODE	PERNYATAAN	TINGKAT PERSETUJUAN				
		STS	TS	RR	S	SS
X2.1	Perusahaan kami menganggap pelanggan sebagai aset penting bagi perusahaan, oleh karena itu setiap keinginan pelanggan harus di penuhi apapun kondisinya dengan maksimal					
X2.2	Masukan-masukan dari pelanggan digunakan untuk proses pengembangan produk dan layanan					
X2.3	Ketika kami menemukan bahwa pelanggan tidak puas dengan kualitas layanan kami, maka kami melakukan tindakan koreksi dengan segera					
X2.4	Perusahaan serupa adalah kompetitor serius bagi kami, oleh karenanya setiap kelemahan kompetitor lain harus dimanfaatkan demi kelangsungan hidup perusahaan ini					
X2.5	Perusahaan kami mampu merespon setiap perubahan harga yang dilakukan pesaing dengan menyesuaikan harga di pasaran					
X2.6	Kami mengambil hal-hal positif dari pesaing untuk memperbaiki produk layanan yang kami hasilkan					
X2.7	Kami bertukar informasi mengenai selera dan kebutuhan pelanggan dengan pemasok, supplier, dan mitra bisnis kami					
X2.8	Pengambilan kebijakan oleh pimpinan selalu efektif dan efisien dalam pelaksanaannya					
X2.9	Dalam perusahaan kami setiap unit kerja mampu bekerjasama dengan baik dengan unit kerja yang lain					

**KNOWLEDGE MANAJEMEN**

KODE	PERNYATAAN	TINGKAT PERSETUJUAN				
		STS	TS	RR	S	SS
X3.1	Dalam organisasi memiliki proses untuk bertukar pengetahuan antar individu					
X3.2	Dalam organisasi memiliki tim yang dikhususkan untuk mengidentifikasi praktek terbaik					
X3.3	Dalam organisasi memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan keseluruh unit kerja					
X3.4	Dalam organisasi, pengetahuan dapat dengan mudah di akses bagi yang membutuhkan					
X3.5	Perusahaan kami mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan yang di hadapi					
X3.6	Perusahaan kami memiliki proses menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman atau kesalahan sebelumnya					
X3.7	Karyawan dalam organisasi mampu menciptakan metode-metode baru yang lebih efektif bersumber dari pengetahuan yang sudah ada					
X3.8	Perusahaan kami merespon perubahan informasi mengenai pesaing dan perubahan keinginan pelanggan dengan cepat, tanggap, dan tepat					

## KEUNGGULAN KOMPETITIF

KODE	PERNYATAAN	TINGKAT PERSETUJUAN				
		STS	TS	RR	S	SS
Y1.1	Untuk produk/layanan dengan segmentasi pasar dan spesifikasi yang sama, kami menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing					
Y1.2	Keunggulan harga kami dipengaruhi oleh proses bisnis yang efektif dan efisien menekan biaya-biaya					
Y1.3	Perusahaan kami senantiasa memberikan produk/layanan yang berkualitas tinggi dibandingkan pesaing					
Y1.4	Produk/layanan yang ditawarkan perusahaan kami lebih disukai oleh pelanggan karena memiliki desain dan fitur yang unik serta berbeda dari pesaing					
Y1.5	Perusahaan kami senantiasa mengirimkan produk/layanan kepada pelanggan tepat waktu dibandingkan pesaing					
Y1.6	Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman produk/jasa ke pelanggan sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan pesaing					
Y1.7	Perusahaan kami adalah pioner dalam meluncurkan produk/jasa kepada pelanggan dibandingkan pesaing					
Y1.8	Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk/layanan baru dibandingkan dengan pesaing					

## KINERJA PERUSAHAAN

KODE	PERNYATAAN	TINGKAT PERSETUJUAN				
		STS	TS	RR	S	SS
Y2.1	Perusahaan kami mampu meraih pangsa pasar (market share) sesuai target yang telah di tetapkan					
Y2.2	Pertumbuhan pangsa pasar perusahaan kami selama beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa kami benar-benar lebih baik dari segala aspek dibandingkan pesaing					
Y2.3	Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk/layanan baru di saat yang tepat					
Y2.4	Prosentase kesuksesan produk/layanan baru yang diluncurkan ke pasar sesuai dengan target yang ditetapkan					
Y2.5	Perusahaan kami mampu menghasilkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan					
Y2.6	Tingkat komplein pelanggan tidak melebihi batas toleransi yang telah di tetapkan bersama					
Y2.7	Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang di targetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum					
Y2.8	Citra merek, promosi, branding, image perusahaan merupakan metode yang efektif terhadap suksesnya pemasaran produk/layanan kami					

Lampiran 2: Uji Validitas

1. Variabel Inovasi

Correlations

		x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x110	x111	x112	Inovasi
x11	Pearson Correlation	1	.374**	.637**	.379**	.496**	.106	.565**	.345**	.307**	.489**	.370**	.421**	.751**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.001	.000	.370	.000	.003	.008	.000	.001	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x12	Pearson Correlation	.374**	1	.338**	.472**	.468**	.144	.467**	.242*	.218	.416**	.313**	.038	.597**
	Sig. (2-tailed)	.001		.003	.000	.000	.225	.000	.039	.064	.000	.007	.750	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x13	Pearson Correlation	.637**	.338**	1	.412**	.409**	.041	.457**	.454**	.352**	.394**	.196	.229	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.000	.729	.000	.000	.002	.001	.096	.052	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x14	Pearson Correlation	.379**	.472**	.412**	1	.385**	.204	.331**	.217	.230	.292*	.230	.137	.572**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.001	.084	.004	.065	.051	.012	.051	.247	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x15	Pearson Correlation	.496**	.468**	.409**	.385**	1	-.005	.343**	.401**	.277*	.231*	.334**	.218	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.964	.003	.000	.018	.049	.004	.064	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x16	Pearson Correlation	.106	.144	.041	.204	-.005	1	.207	.160	.148	.208	.263*	.155	.354**
	Sig. (2-tailed)	.370	.225	.729	.084	.964		.079	.176	.210	.077	.025	.191	.002
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x17	Pearson Correlation	.565**	.467**	.457**	.331**	.343**	.207	1	.546**	.550**	.560**	.335**	.374**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.003	.079		.000	.000	.000	.004	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x18	Pearson Correlation	.345**	.242*	.454**	.217	.401**	.160	.546**	1	.437**	.435**	.436**	.306**	.671**
	Sig. (2-tailed)													
	N													

	Sig. (2-tailed)	.003	.039	.000	.065	.000	.176	.000		.000	.000	.000	.008	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x19	Pearson Correlation	.307**	.218	.352**	.230	.277*	.148	.550**	.437**	1	.431**	.182	.220	.569**
	Sig. (2-tailed)	.008	.064	.002	.051	.018	.210	.000	.000		.000	.123	.061	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x110	Pearson Correlation	.489**	.416**	.394**	.292*	.231*	.208	.560**	.435**	.431**	1	.464**	.367**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.012	.049	.077	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x111	Pearson Correlation	.370**	.313**	.196	.230	.334**	.263*	.335**	.436**	.182	.464**	1	.405**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.096	.051	.004	.025	.004	.000	.123	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x112	Pearson Correlation	.421**	.038	.229	.137	.218	.155	.374**	.306**	.220	.367**	.405**	1	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.750	.052	.247	.064	.191	.001	.008	.061	.001	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Inovasi	Pearson Correlation	.751**	.597**	.670**	.572**	.626**	.354**	.755**	.671**	.569**	.692**	.622**	.539**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## 2. Variabel Orientasi Pasar

Correlations

		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	Orientasi Pasar
x21	Pearson Correlation	1	.549**	.569**	.040	.202	.406**	.289*	.345**	.505**	.659**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.738	.087	.000	.013	.003	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x22	Pearson Correlation	.549**	1	.471**	.212	.174	.469**	.328**	.117	.343**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.072	.140	.000	.005	.323	.003	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x23	Pearson Correlation	.569**	.471**	1	.157	.237*	.624**	.239*	.252*	.389**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.185	.044	.000	.042	.032	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x24	Pearson Correlation	.040	.212	.157	1	.425**	.389**	.061	.176	.104	.465**
	Sig. (2-tailed)	.738	.072	.185		.000	.001	.607	.137	.381	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x25	Pearson Correlation	.202	.174	.237*	.425**	1	.309**	.331**	.325**	.220	.595**
	Sig. (2-tailed)	.087	.140	.044	.000		.008	.004	.005	.061	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x26	Pearson Correlation	.406**	.469**	.624**	.389**	.309**	1	.254*	.273*	.468**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.008		.030	.020	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x27	Pearson Correlation	.289*	.328**	.239*	.061	.331**	.254*	1	.398**	.458**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.013	.005	.042	.607	.004	.030		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x28	Pearson Correlation	.345**	.117	.252*	.176	.325**	.273*	.398**	1	.614**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.003	.323	.032	.137	.005	.020	.000		.000	.000

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x29	Pearson Correlation	.505**	.343**	.389**	.104	.220	.468**	.458**	.614**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.381	.061	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Orientasi Pasar	Pearson Correlation	.659**	.618**	.674**	.465**	.595**	.724**	.597**	.634**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3. Variabel Knowledge Management

Correlations

		x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	x38	Knowledge Management
x31	Pearson Correlation	1	.632**	.608**	.604**	.505**	.505**	.384**	.459**	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x32	Pearson Correlation	.632**	1	.656**	.606**	.467**	.483**	.462**	.450**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x33	Pearson Correlation	.608**	.656**	1	.662**	.394**	.477**	.322**	.349**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000	.005	.003	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x34	Pearson Correlation	.604**	.606**	.662**	1	.545**	.578**	.400**	.363**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.002	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

x35	Pearson Correlation	.505**	.467**	.394**	.545**	1	.656**	.481**	.458**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x36	Pearson Correlation	.505**	.483**	.477**	.578**	.656**	1	.539**	.399**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x37	Pearson Correlation	.384**	.462**	.322**	.400**	.481**	.539**	1	.574**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.005	.000	.000	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
x38	Pearson Correlation	.459**	.450**	.349**	.363**	.458**	.399**	.574**	1	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.002	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Knowledge Management	Pearson Correlation	.779**	.797**	.748**	.786**	.740**	.762**	.697**	.691**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4. Variabel Keunggulan Kompetitif

		Correlations								Keunggulan Kompetitif
		y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	
y11	Pearson Correlation	1	.505**	-.037	.269*	.116	.116	.078	.215	.448**
	Sig. (2-tailed)		.000	.758	.021	.327	.327	.514	.068	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y12	Pearson Correlation	.505**	1	.275*	.489**	.481**	.318**	.462**	.467**	.753**

	Sig. (2-tailed)	.000		.019	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y13	Pearson Correlation	-.037	.275*	1	.566**	.480**	.407**	.312**	.290*	.578**
	Sig. (2-tailed)	.758	.019		.000	.000	.000	.007	.013	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y14	Pearson Correlation	.269*	.489**	.566**	1	.608**	.363**	.625**	.519**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.000		.000	.002	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y15	Pearson Correlation	.116	.481**	.480**	.608**	1	.591**	.601**	.526**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.327	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y16	Pearson Correlation	.116	.318**	.407**	.363**	.591**	1	.346**	.175	.581**
	Sig. (2-tailed)	.327	.006	.000	.002	.000		.003	.138	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y17	Pearson Correlation	.078	.462**	.312**	.625**	.601**	.346**	1	.704**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.514	.000	.007	.000	.000	.003		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y18	Pearson Correlation	.215	.467**	.290*	.519**	.526**	.175	.704**	1	.730**
	Sig. (2-tailed)	.068	.000	.013	.000	.000	.138	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Keunggulan Kompetitif	Pearson Correlation	.448**	.753**	.578**	.806**	.789**	.581**	.760**	.730**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 5. Variabel Kinerja Perusahaan

Correlations

		y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	y28	Kinerja Perusahaan
y21	Pearson Correlation	1	.570**	.489**	.504**	.417**	.324**	.250*	.476**	.723**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.005	.033	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y22	Pearson Correlation	.570**	1	.562**	.541**	.300**	.323**	.341**	.419**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.010	.005	.003	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y23	Pearson Correlation	.489**	.562**	1	.638**	.598**	.266*	.334**	.341**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.023	.004	.003	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y24	Pearson Correlation	.504**	.541**	.638**	1	.430**	.470**	.341**	.291*	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.012	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y25	Pearson Correlation	.417**	.300**	.598**	.430**	1	.418**	.228	.398**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000		.000	.053	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y26	Pearson Correlation	.324**	.323**	.266*	.470**	.418**	1	.234*	.398**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.005	.005	.023	.000	.000		.046	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y27	Pearson Correlation	.250*	.341**	.334**	.341**	.228	.234*	1	.224	.574**
	Sig. (2-tailed)	.033	.003	.004	.003	.053	.046		.057	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
y28	Pearson Correlation	.476**	.419**	.341**	.291*	.398**	.398**	.224	1	.630**
	Sig. (2-tailed)									
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.012	.000	.000	.057		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Kinerja	Pearson Correlation	.723**	.742**	.774**	.778**	.664**	.606**	.574**	.630**	1
Perusahaan	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Lampiran 3 : Uji Reliabilitas

#### Variabel Inovasi

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	12

#### Variabel Orientasi Pasar

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	9

#### Variabel Knowledge Management

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	8

#### Variabel Keunggulan Kompetitif

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	8

#### Variabel Kinerja Perusahaan

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	8

## Lampiran 4 : Uji Analisis Jalur I

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 <sup>a</sup>	.523	.502	3.20065

a. Predictors: (Constant), Knowledge Management, Inovasi, Orientasi Pasar

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	773.785	3	257.928	25.178	.000 <sup>b</sup>
	Residual	706.845	69	10.244		
	Total	1480.630	72			

a. Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

b. Predictors: (Constant), Knowledge Management, Inovasi, Orientasi Pasar

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.771	3.080		1.224	.225
	Inovasi	.170	.101	.230	1.688	.096
	Orientasi Pasar	.240	.147	.245	1.638	.106
	Knowledge Management	.318	.126	.322	2.527	.004

a. Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif



## Lampiran 5 : Uji Analisis Jalur II

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 <sup>a</sup>	.673	.654	2.27244

a. Predictors: (Constant), Keunggulan Kompetitif, Inovasi, Knowledge Management, Orientasi Pasar

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	722.522	4	180.630	34.979	.000 <sup>b</sup>
	Residual	351.150	68	5.164		
	Total	1073.671	72			

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Keunggulan Kompetitif, Inovasi, Knowledge Management, Orientasi Pasar

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.234	2.211		2.368	.021
	Inovasi	.326	.073	.519	4.478	.000
	Orientasi Pasar	.045	.106	.054	.424	.673
	Knowledge Management	.225	.093	.267	2.405	.019
	Keunggulan Kompetitif	.056	.085	.066	.656	.514

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

**Lampiran 6 : Pengaruh tidak langsung**

**Pengaruh Tidak Langsung X1 ke Y2 Melalui Y1 Menggunakan Sobel Test**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	$p$ -value:
$a$	0.170	Sobel test: 0.61350085	0.0155175	0.53954522
$b$	0.056	Aroian test: 0.53682166	0.01773401	0.59139081
$s_a$	0.101	Goodman test: 0.73647994	0.01292635	0.46143867
$s_b$	0.085	Reset all	Calculate	

**Pengaruh Tidak Langsung X2 ke Y2 Melalui Y1 Menggunakan Sobel Test**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	$p$ -value:
$a$	0.240	Sobel test: 0.61095591	0.02199831	0.54122877
$b$	0.056	Aroian test: 0.53124154	0.02529923	0.59525141
$s_a$	0.147	Goodman test: 0.7423253	0.01810527	0.45789027
$s_b$	0.085	Reset all	Calculate	

**Pengaruh Tidak Langsung X3 ke Y2 Melalui Y1 Menggunakan Sobel Test**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	$p$ -value:
$a$	0.318	Sobel test: 0.63746197	0.02793578	0.52382397
$b$	0.056	Aroian test: 0.5952185	0.02991842	0.55169743
$s_a$	0.126	Goodman test: 0.69019941	0.02580124	0.49006879
$s_b$	0.085	Reset all	Calculate	