

**PENINGKATAN *BUSINESS SUSTAINABILITY*
MELALUI *SERVICE QUALITY* DAN *MARKET
ORIENTATION* DENGAN *COMPETITIVE
ADVANTAGE* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi pada Mitra Dagang PZ Cussons
di Semarang)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**YUNIARKO ALI TAUFAN
NIM. 120101224220204**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Saya, Yuniarko Ali Taufan., yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan merupakan hasil karya orisinal saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pada Program Magister Manajemen ini maupun program lainnya. Seluruh isi karya ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Semarang, Mei 2025

Yuniarko Ali Taufan

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

**PENINGKATAN *BUSINESS SUSTAINABILITY*
MELALUI *SERVICE QUALITY* DAN *MARKET*
ORIENTATION DENGAN *COMPETITIVE*
ADVANTAGE SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING*
(Studi pada Mitra Dagang PZ Cussons di Semarang)**

Yang disusun oleh Yuniarko Ali Taufan, NIM 12010122420204
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Juni 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 25 Juni 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing

I Made Sukresna, SE, M.Si, Ph.D.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

-Motto-

Tuhan tidak akan mengubah nasib suatu kaum, kecuali mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri." (QS. Ar-Ra'd: 11)

-Persembahan-

Bismillaahirrohmaanirrohiim

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah kepada Allah SWT

Karya sederhana ini kupersembahkan untuk mereka yang senantiasa hadir di saat aku berada di titik terendah, dan yang setia menemani dalam setiap langkah perjuangan menuju kesuksesan yang penuh tantangan

Terlebih untuk ibundaku tersayang dan ayahandaku tersayang Sosok yang paling menginspirasi dalam perjalanan hidup saya, yang dengan pengorbanan dan kesabaran tiada batasnya telah mendukung saya hingga mencapai titik ini. Beliau senantiasa mendoakan keberhasilan saya tanpa kenal lelah, sehingga saya berhasil menyelesaikan penelitian skripsi ini. Saya juga ingin menyampaikan apresiasi kepada dosen Pembimbing saya yang sangat luar biasa dan para sahabat dan teman-teman sehidup semati, seperjuangan, sependeritaan.

"Dengan ketulusan cinta lautan badai ujian perlahan akan tersingkirkan"

ABSTRACT

In the development of the business world, competitive advantage plays a crucial role in a company's marketing strategy, especially in the context of increasingly fierce competition. PT PZ Cussons in Semarang City, as one of the leading players in the personal and household care industry, faces the challenge of maintaining and increasing their market share amidst increasing competition. Therefore, understanding how service quality, market orientation and competitive advantage can contribute to the sustainability of their business is very important. This research aims to analyze increasing business sustainability through service quality and market orientation, orientation) with competitive advantage as an intervening variable. This study was conducted on PT PZ Cussons consumers in Semarang City. The research method used is a quantitative method with the Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM PLS) approach. Data collection was carried out through a survey of 100 PT PZ Cussons consumers. This research provides practical implications for PT PZ Cussons management in efforts to improve and maintain business sustainability. Management is advised to focus on improving service quality and market orientation to create a strong competitive advantage. In this way, companies can be better able to face intense market competition and ensure sustainable business growth. In its application, competitive advantage is another factor that is no less important. Competitive advantage can be obtained through various strategies, such as product innovation, operational efficiency, and service differentiation. Companies that have strong competitive advantages will find it easier to attract and retain customers, increase market share, and overcome competitive pressures.

Keywords: *Business Sustainability, Service Quality, Market Orientation, Competitive Advantage.*

ABSTRAK

Dalam perkembangan dunia bisnis keunggulan bersaing memainkan peran krusial dalam strategi pemasaran perusahaan, terutama dalam konteks persaingan yang semakin ketat. PT PZ Cussons di Kota Semarang, sebagai salah satu pemain terkemuka dalam industri perawatan bayi dan dewasa, menghadapi tantangan dalam rangka menjaga serta meningkatkan pangsa pasar mereka di tengah persaingan yang meningkat. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana kualitas layanan, orientasi pasar, dan keunggulan bersaing dapat berkontribusi pada keberlanjutan bisnis mereka menjadi sangat penting. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peningkatan keberlanjutan bisnis (*business sustainability*) melalui kualitas layanan (*service quality*) dan orientasi pasar (*market orientation*). Melibatkan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi dalam analisis. Studi ini dilakukan mitra dagang PT PZ Cussons di Kota Semarang. Studi ini dilaksanakan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM PLS). Pengumpulan data dilakukan melalui survei terhadap 100 mitra dagang PT PZ Cussons. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT PZ Cussons dalam upaya memperbaiki dan mempertahankan keberlanjutan bisnis. Manajemen disarankan untuk fokus pada peningkatan kualitas layanan dan orientasi pasar guna menciptakan keunggulan bersaing yang kuat. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih mampu menghadapi persaingan pasar yang ketat dan memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dalam penerapannya Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah faktor lain yang tidak kalah penting. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui berbagai strategi, seperti inovasi produk, efisiensi operasional, dan diferensiasi layanan. Perusahaan yang memiliki daya saing yang menonjol dan tangguh akan lebih mudah mendapatkan dan menjaga loyalitas mitra dagang, memperluas jangkauan bisnis di pasar, dan mengatasi tekanan persaingan.

Kata Kunci: *Business Sustainability, Service Quality, Market Orientation, Competitive Advantage.*

KATA PENGANTAR

Penulis menyampaikan rasa syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Adapun judul dari tesis ini adalah : **PENINGKATAN *BUSINESS SUSTAINABILITY* MELALUI *SERVICE QUALITY*, *MARKET ORIENTATION* DENGAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA MITRA DAGANG PT PZ CUSSONS KOTA SEMARANG)**. Tesis ini merupakan salah satu syarat akademik dalam menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen di Universitas Diponegoro.

Dalam rangkaiananya, Dalam proses pengerjaan tesis ini, penulis mendapatkan arahan, pertolongan, serta sokongan yang sangat berharga dari beragam pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan sepenuh hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suharnomo, S.E ., M.Si, selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE., M.M., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak I Made Sukresna, S.E., M.Si,P.hD selaku bapak dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan bimbingan tulus dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya Tesis ini.

4. Seluruh tenaga administratif Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bantuan dalam pengurusan hal-hal administratif.

Rekan-rekan seperjuangan dari MM angkatan 62 BC 3 beserta semua individu yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini.

Dengan penuh kesadaran, penulis mengakui bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan yang perlu disempurnakan. Penulis membuka diri terhadap kritik yang membangun dan saran yang aplikatif dari berbagai pihak sebagai upaya untuk menyempurnakan karya ini. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan kontribusi positif bagi para pembaca serta menjadi rujukan yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya. Amin Yarabal Alamin.

Semarang, 8 Mei 2025

Penulis,

Yuniarko Ali Taufan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II LANDASAN TEORI	14
2.1. Kajian Pustaka	14
2.2. <i>Grand Theory Resource-Based View (RBV)</i>	14
2.2.1. <i>Service Quality</i>	15
2.2.2. <i>Market Orientation</i>	19
2.2.3. <i>Competitive Advantage</i>	21
2.2.4. <i>Business Sustainability</i>	23
2.3. Penelitian Terdahulu	26
2.4. Hubungan Antar Variabel	32
2.4.1. Hubungan <i>Service Quality</i> terhadap <i>Competitive Advantage</i>	32
2.4.2. Hubungan <i>Market Orientation</i> terhadap <i>Competitive Advantage</i> .	33
2.4.3. Hubungan <i>Service Quality</i> terhadap <i>Business Sustainability</i>	35
2.4.4. Hubungan <i>Market Orientation</i> terhadap <i>Business Sustainability</i>	37

2.4.5. Hubungan <i>Competitive Advantage</i> terhadap <i>Business Sustainability</i>	38
2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis	41
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1. Jenis Penelitian.....	42
3.2. Populasi dan Sampel.....	43
3.2.1. Populasi	43
3.2.2. Sampel	43
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	46
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	47
3.5. Variabel dan Indikator.....	48
3.6. Teknik Analisis Data.....	51
3.6.1. <i>Smart Partial Least Square</i> (PLS).....	51
3.6.2. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	52
3.6.3. Pengujian Model Struktural (Inner Model)	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1. Gambaran Umum Perusahaan dan Responden Penelitian	58
4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	60
4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	63
4.2. Analisis Data Kuantitatif.....	65
4.2.1. Deskripsi Variabel <i>Service Quality</i>	66
4.2.2. Deskripsi Variabel <i>Market Orientation</i>	67
4.2.3. Deskripsi Variabel <i>Competitive Advantage</i>	69
4.2.4. Deskripsi Variabel <i>Business Sustainability</i>	71
4.3. Analisis Data Pengukuran Outer Model.....	73
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	73
4.3.2. <i>Convergent Validity</i>	74
4.3.3. <i>Internal Consistency Reliability</i>	77

4.3.4. <i>Discriminant Validity</i>	78
4.4. Analisis Model Struktural (Inner Model).....	80
4.4.1. <i>Coefficient Of Determination (R – Square)</i>	80
4.4.2. <i>Effect Size (F- Square)</i>	82
4.4.3. <i>Predictive Relevance (Q –Square)</i>	84
4.4.4. Uji Hipotesis.....	86
4.4.5. Pengaruh Tidak Langsung Pada Efek Mediasi (Pengujian Efek Mediasi).....	92
4.5. Pembahasan Interpretasi Hasil.....	93
4.5.1. Pengaruh <i>Service Quality</i> terhadap <i>Competitive Advantage</i>	93
4.5.2. Pengaruh <i>Market Orientation</i> terhadap <i>Competitive Advantage</i>	96
4.5.3. Pengaruh <i>Service Quality</i> terhadap <i>Business Sustainability</i>	98
4.5.4. Pengaruh <i>Market Orientation</i> terhadap <i>Business Sustainability</i>	100
4.5.5. Pengaruh <i>Competitive Advantage</i> terhadap <i>Business Sustainability</i>	101
4.5.6. Pengaruh <i>Market Orientation</i> terhadap <i>Business Sustainability</i> melalui <i>Competitive Advantage</i>	103
4.5.7. Pengaruh <i>Service Quality</i> terhadap <i>Business Sustainability</i> melalui <i>Competitive Advantage</i>	105
BAB V PENUTUP	107
5.1. Hipotesis.....	107
5.2. Kesimpulan Masalah	108
5.3. Implikasi Teoritis.....	110
5.4. Implikasi Manajerial	112
5.5. Keterbatasan Penelitian	114
5.6. Agenda Penelitian Mendatang.....	116

DAFTAR PUSTAKA.....	119
LAMPIRAN.....	122



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Kategori Minyak Rambut Bayi Dalam Rentang Tahun 2021- 2024.....	4
Tabel 1. 2 Data Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Sabun Mandi Bayi Dalam Rentang Tahun 2021- 2024	5
Tabel 1. 3 <i>Research Gap</i>	9
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3. 1 Definisi Oprasional dan Indikator Penelitian.....	48
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	60
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	63
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel <i>Service Quality</i>	66
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel <i>Market Orientation</i>	67
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel <i>Competitive Advantage</i>	69
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel <i>Business Sustainability</i>	71
Tabel 4. 8 Nilai Outer Loading Variabel Eksogen <i>Service Quality, Market Orientation (X1,X2)</i>	75
Tabel 4. 9 Nilai Outer Loading Variabel Endogen <i>Competitive Advantage dan Business Sustainability (Y1,Y2)</i>	76
Tabel 4. 10 Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	76
Tabel 4. 11 Nilai <i>Internal Consistency Reliability</i>	77
Tabel 4. 12 Nilai Korelasi (<i>Fornell Larcker</i>).....	78
Tabel 4. 13 Heterotrait – Monotrait Ratio (<i>Htmt</i>).....	79
Tabel 4. 14 <i>Coefficient Of Determination (R-Square)</i>	81
Tabel 4. 15 <i>Effect Size (F Square)</i>	82
Tabel 4. 16 <i>Predictive Relevance (Q-Square)</i>	85
Tabel 4. 17 Hasil Uji Hipotesis	88
Tabel 4. 18 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	89
Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung.....	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Kategori Minyak Rambut Bayi Dalam Rentang Tahun 2021- 2024	4
Gambar 1. 2 Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Kategori Sabun Mandi Bayi Dalam Rentang Tahun 2021- 2024	6
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis	41
Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran	74
Gambar 4. 2 Hasil <i>Blinfolding</i>	84
Gambar 4. 3 Pengujian Model Struktural	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam dinamika perkembangan dunia bisnis, keunggulan bersaing memegang peranan strategis dalam perumusan dan pelaksanaan strategi pemasaran perusahaan, terutama dalam konteks persaingan yang semakin ketat. PT PZ Cussons di Kota Semarang, sebagai salah satu pemain terkemuka dalam industri perawatan bayi dan dewasa, menghadapi tantangan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar mereka di tengah persaingan yang meningkat. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana kualitas layanan, orientasi pasar, dan keunggulan bersaing dapat berkontribusi pada keberlanjutan bisnis mereka menjadi sangat penting.

Service Quality merupakan faktor yang sangat membantu dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang memuaskan. Melalui penyediaan pelayanan yang tanggap, dapat diandalkan, dan bermutu tinggi, PT PZ Cussons dapat memastikan bahwa pelanggan merasa dihargai dan puas dengan pengalaman mereka (Emmanuel, 2020). Di sisi lain, fokus yang intens terhadap kebutuhan pasar membuka peluang perusahaan untuk terus memahami dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Dengan mengidentifikasi tren pasar dan mengantisipasi perubahan dalam perilaku mitra dagang, PT PZ Cussons mampu menciptakan solusi dan penawaran yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan menarik bagi pasar (Herman, 2018). Selain itu, keunggulan bersaing yang didukung

oleh kualitas layanan yang unggul dan orientasi pasar yang kuat dapat menjadi faktor yang membedakan PT PZ Cussons dari pesaingnya, memungkinkan mereka untuk mencapai posisi yang lebih menguntungkan di pasar.

Keberlanjutan bisnis tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga mencakup keberlanjutan operasional, sosial, dan lingkungan. Perusahaan dituntut untuk mampu bertahan dalam jangka panjang dengan tetap memberikan nilai kepada pelanggan, pemangku kepentingan, dan lingkungan sekitar. Oleh karena itu, berbagai faktor yang mempengaruhi keberlanjutan bisnis perlu dikaji secara mendalam (Jun Cul-Ha, 2019). Keberlanjutan bisnis sangat dipengaruhi oleh seberapa baik layanan yang diberikan (*service quality*). Kualitas layanan yang unggul menurut (Chayanan, 2019) kemampuan dalam menciptakan tingkat kepuasan pelanggan yang optimal berkontribusi signifikan terhadap peningkatan loyalitas mitra dagang serta pembentukan citra positif perusahaan di mata publik. Dalam konteks persaingan yang ketat, perusahaan yang kompeten dalam menyediakan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Penelitian sebelumnya membuktikan adanya korelasi positif antara mutu layanan dan kinerja bisnis jangka panjang.

Selain itu, orientasi pasar (*market orientation*) juga memainkan peran penting dalam keberlanjutan bisnis. Orientasi pasar merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam memahami dan memenuhi ekspektasi pelanggan. Perusahaan dengan orientasi pasar yang tinggi cenderung memiliki kemampuan adaptif yang lebih baik terhadap dinamika dan perubahan dalam lingkungan pasar, mengidentifikasi peluang baru, dan menghadapi ancaman dari kompetitor (Youn

Kue, 2019). Dengan demikian, orientasi pasar berpotensi memperkuat posisi kompetitif dan kelangsungan usaha bisnis dalam jangka panjang.

Dalam penerapannya Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah faktor lain yang tidak kalah penting. Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui penerapan berbagai strategi, seperti pengembangan inovatif produk, peningkatan efisiensi operasional, serta diferensiasi dalam penyediaan layanan. Perusahaan yang memiliki dengan keunggulan bersaing yang kokoh, perusahaan lebih mampu menjangkau dan menjaga loyalitas pelanggan, serta meningkatkan dominasi pasar, dan mengatasi tekanan persaingan (Kumar, 2018). Dalam jangka panjang, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan akan berkontribusi positif terhadap keberlanjutan bisnis.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia, termasuk PT PZ Cussons yang berlokasi di Kota Semarang, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan eksistensi dan pertumbuhan mereka. Dalam konteks ini, memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan bisnis menjadi sangat penting. PT PZ Cussons, sebagai salah satu perusahaan terkemuka di industri barang mitra dagang di Indonesia, telah lama dikenal dengan produk-produk berkualitas yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Namun, dalam menghadapi tantangan persaingan dan perubahan preferensi mitra dagang, PT PZ Cussons perlu terus meningkatkan *service quality* untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan memperkuat reputasi perusahaan. Selain kualitas layanan, *market orientation* juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberlanjutan PT PZ Cussons. Dengan memiliki orientasi pasar yang kuat, PT PZ Cussons dapat lebih responsif terhadap

perubahan kebutuhan dan keinginan mitra dagang. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang pasar baru, mengembangkan produk yang relevan, dan mengadaptasi strategi pemasaran yang efektif. Orientasi pasar yang baik akan memastikan bahwa PT PZ Cussons tetap kompetitif dan relevan di mata mitra dagang.

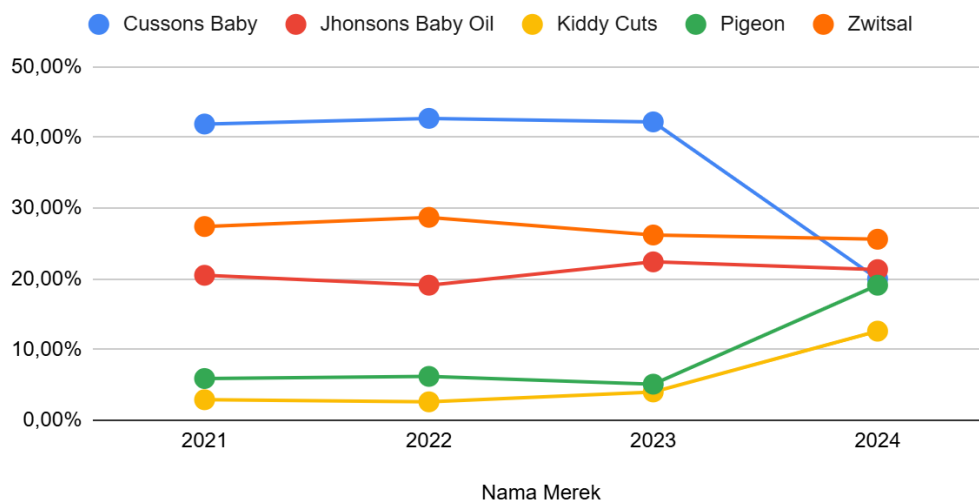
Tabel 1. 1
Data Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Kategori Minyak Rambut Bayi
Dalam Rentang Tahun 2021- 2024

No.	Nama Merek	2021	2022	2023	2024
1.	Cussons Baby	41,9 %	42,7%	42,2%	20,00%
2.	Jhonsons Baby Oil	20.5%	19.1%	22.4%	21,30%
3.	Kiddy Cuts	2,9%	2,6%	4,0%	12,6%
4.	Pigeon	5,9%	6,2%	5,1%	19,1%
5.	Zwitsal	27,4%	28,7%	26,2%	25,6%

Sumber : www.topbrandindex.com

Gambar 1. 1
Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Kategori Minyak Rambut Bayi Dalam
Rentang Tahun 2021- 2024

Cussons Baby, Jhonsons Baby Oil, Kiddy Cuts, Pigeon, dan Zwitsal



Sumber : www.topbrandindex.com

Temuan dari data tersebut menyiratkan bahwa dominasi pasar Brand Perawatan Bayi dalam tahun 2021- 2024 dijuarai oleh brand dari PT PZ Cussons dengan tingkat pangsa pasar tertinggi ada pada tahun 2022 sebesar 42,7% kemudian merosot ditahun 2020 sebesar 20% . Peringkat kedua ada pada merek Zwitsal yang merangkak naik ditahun 2024 sebesar 25,6%. Pada peringkat terakhir ada pada merek Kiddy Cuts dengan pangsa pasar ditahun 2024 sebesar 12,6%. Sehingga untuk menghindari penurunan pangsa pasar ditahun 2024 diberlukan Keberlanjutan Bisnis (*Business Sustainability*). Melihat penurunan pangsa pasar yang dialami PT PZ Cussons dan untuk mencegah penurunan lebih lanjut pada tahun 2024, menjadi hal yang esensial bagi perusahaan untuk menerapkan strategi Keberlanjutan Bisnis (*Business Sustainability*). Strategi ini tidak hanya bertujuan untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada tetapi juga guna menjamin kelangsungan pertumbuhan di waktu mendatang. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi inovasi produk, peningkatan kualitas layanan, serta investasi dalam pemasaran dan distribusi yang lebih efektif. Dengan pendekatan yang berkelanjutan, diharapkan PT PZ Cussons dapat kembali memperkuat posisinya di pasar dan bersaing dengan lebih efektif melawan para kompetitor.

Tabel 1. 2
Data Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Sabun Mandi Bayi Dalam Rentang Tahun 2021- 2024

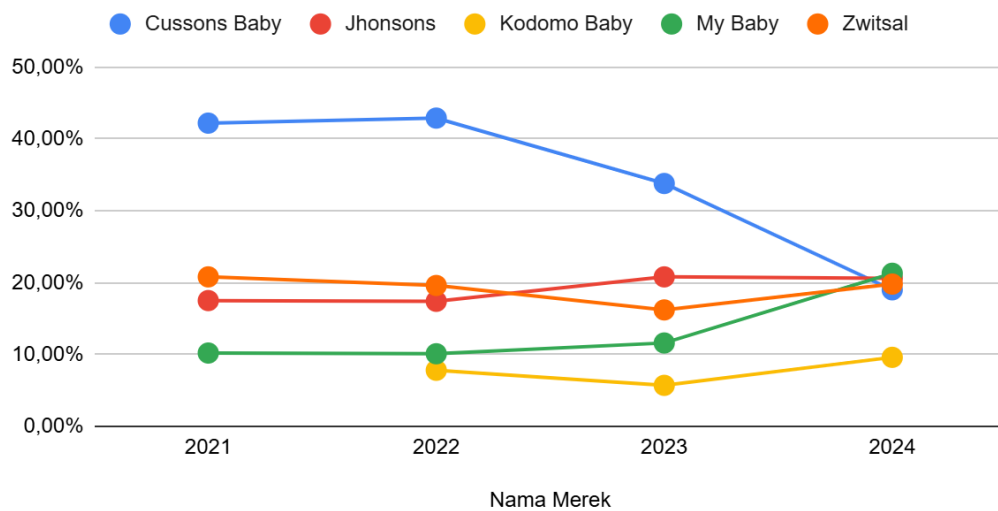
No.	Nama Merek	2021	2022	2023	2024
1.	Cussons Baby	42,2 %	42,9%	33,8%	19,0%
2.	Jhonsons	17.5%	17.4%	20.8%	20,6%
3.	Kodomo Baby	-	7,8%	5,7%	9,6%
4.	My Baby	10,2%	10,1%	11,6%	21,3%

No.	Nama Merek	2021	2022	2023	2024
5.	Zwitsal	20,8%	19,6%	16,2%	19,8%

Sumber : www.topbrandindex.com

Gambar 1. 2
Pangsa Pasar Brand Perawatan Bayi Kategori Sabun Mandi Bayi Dalam
Rentang Tahun 2021- 2024

Cussons Baby, Jhonsons Baby Oil, Kiddy Cuts, Pigeon, dan Zwitsal



Sumber : www.topbrandindex.com

Data yang tersedia menunjukkan bahwa bagian pasar Brand Perawatan Bayi sub Sabun Mandi dalam tahun 2021- 2024 dijuarai oleh brand dari PT PZ Cussons dengan tingkat pangsa pasar tertinggi ada pada tahun 2022 sebesar 42,9% kemudian merosot ditahun 2020 sebesar 19% . Peringkat kedua ada pada merek My Baby yang merangkak naik ditahun 2024 sebesar 21,3%. Pada peringkat terakhir ada pada merek Kodomo Baby dengan pangsa pasar ditahun 2024 sebesar 9,6%. Sehingga untuk menghindari penurunan pangsa pasar ditahun 2024 diberlukan Keberlanjutan Bisnis (*Business Sustainability*). Melihat penurunan pangsa pasar yang dialami PT PZ Cussons dan untuk mencegah penurunan lebih lanjut pada

tahun 2024, sangat penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi Keberlanjutan Bisnis (*Business Sustainability*). PT PZ Cussons perlu mengedepankan praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial, yang semakin menjadi perhatian mitra dagang modern. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, kolaborasi dengan mitra strategis dan perluasan jaringan distribusi juga dapat menjadi kunci keberhasilan. Dengan memperluas jangkauan pasar dan memastikan ketersediaan produk di berbagai saluran, PT PZ Cussons dapat meningkatkan visibilitas dan daya saingnya. Secara keseluruhan, dengan menerapkan strategi keberlanjutan bisnis yang komprehensif, PT PZ Cussons diharapkan siap menghadapi berbagai kendala dan memaksimalkan peluang yang tersedia, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan di masa mendatang.

Perusahaan yang memiliki orientasi pasar yang kuat cenderung lebih Dapat beradaptasi secara efektif terhadap produk, layanan, dan strategi mereka dengan preferensi dan kebutuhan pasar (Youn Kue, 2019). Dengan pemahaman yang mendalam terhadap keinginan pelanggan dan dinamika pasar, perusahaan mampu mengenali peluang baru, memprediksi perubahan pasar, serta merespons persaingan dengan cepat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan nilai yang berbeda bagi pelanggan dan menonjol dibandingkan para pesaingnya, yang pada gilirannya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Dengan demikian, orientasi pasar yang kuat dapat menjadi fondasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang, karena perusahaan dapat terus beradaptasi dan berkembang sesuai dengan perubahan pasar

dan kebutuhan pelanggan. Tingkat orientasi pasar yang tinggi juga memungkinkan perusahaan untuk lebih baik membaca pesaing mereka dan menciptakan strategi yang lebih efektif untuk bersaing di pasar (Emmanuel, 2020). Dengan demikian, Orientasi pasar yang tinggi memungkinkan perusahaan memahami dan merespons kebutuhan pelanggan secara efektif, tetapi juga meningkatkan daya saing di tengah intensitas persaingan pasar yang terus meningkat. Ini semua berkontribusi pada penciptaan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan oleh perusahaan dalam periode waktu yang panjang.

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bukan memusatkan perhatian semata-mata pada aspek ekonomi, namun mempertimbangkan konsekuensi sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnis. Hal ini menciptakan lingkungan yang berkelanjutan bagi perusahaan dan masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang harus tidak hanya berfokus pada menciptakan keunggulan kompetitif yang kuat, tetapi juga memastikan bahwa praktik bisnis mereka mendukung pertumbuhan ekonomi berwawasan keberlanjutan, tanggung jawab sosial yang berkelanjutan, dan perlindungan lingkungan yang berkelanjutan. Hal ini didukung oleh penelitian (Narentheren, 2018), (Jawel, 2019) dan (Chayanan, 2019) yang menunjukkan adanya dampak positif serta *Competitive Advantage* terhadap *Business Sustainability*.

Tabel 1. 3
Research Gap

No.	Research Gap	Hasil	Peneliti
1	Terdapat variasi temuan dalam penelitian terkait pengaruh langsung <i>Service Quality</i> terhadap <i>Competitive Advantage</i>	Berpengaruh Signifikan	(Makanyeza, 2017) (Syapsan, 2018) (Untari, 2022) (Jawel, 2019)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	(Hammound, 2017)
2	Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh langsung <i>Market Orientation</i> terhadap <i>Competitive Advantage</i>	Berpengaruh Signifikan	(Saraswati, 2021) (Emmanuel, 2020) (Youn Kue, 2019) (Kumar, 2018)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	(Seo et al., 2014)
3	Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh langsung <i>Competitive Advantage</i> terhadap <i>Business Suistainability</i>	Berpengaruh Signifikan	(Hussain, 2020) (Narentheren, 2018) (Chayanan, 2019) (Jawel, 2019)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	(Zeynep, 2022)

Berdasarkan analisis terhadap penelitian sebelumnya, ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil pada pengaruh langsung antara variabel-variabel yang diteliti. Salah satu contohnya adalah Market Orientation terhadap Competitive Advantage, di mana beberapa penelitian menunjukkan hubungan signifikan dan positif (Saraswati, 2021; Emmanuel, 2020; Youn Kue, 2019; Kumar, 2018), sementara penelitian lain (Seo et al., 2014) tidak menemukan pengaruh yang signifikan. Variasi ini dapat diatribusikan pada sejumlah faktor yang beragam konteks penelitian, metodologi, ataupun parameter yang dimanfaatkan untuk menilai variabel-variabel tersebut.

Hasil yang sama juga terlihat pada pengaruh Competitive Advantage terhadap Business Sustainability. Beberapa penelitian seperti Hussain (2020), Narentheren (2018), Chayanan (2019), dan Jawel (2019) mendukung adanya pengaruh signifikan, sementara Zeynep (2022) justru menemukan hasil yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang dapat dieksplorasi lebih lanjut, terutama untuk memahami kondisi atau variabel moderator yang mungkin memengaruhi hubungan kedua variabel tersebut.

Untuk menindaklanjuti temuan ini, penelitian lanjutan dapat difokuskan pada analisis kontekstual yang lebih mendalam, seperti perbedaan sektor industri, wilayah geografis, dan budaya organisasi. Selain itu, pendekatan yang lebih kompleks seperti penggunaan variabel mediasi atau moderasi, misalnya peran teknologi atau lingkungan kompetitif,

mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antar variabel. Mengacu pada latar belakang yang dikonstruksi dalam studi ini dengan judul “*Peningkatan Business Sustainability melalui Service Quality dan Market Orientation dengan Competitive Advantage sebagai Variabel Intervening*”.

1.2. Perumusan Masalah

Terdapat *research gap* ada ketidaksamaan hasil studi mengenai dampak langsung *Service Quality* terhadap *Competitive Advantage* (Makanyeza, 2017) dan (Syapsan, 2018) menyatakan berpengaruh positif dan signifikan sedangkan (Hammound, 2017) menyatakan tidak berpengaruh positif dan signifikan sehingga, terdapat *fenomena gap* Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang terjadi di prosentase PT PZ Cussons dengan tingkat pangsa pasar tertinggi ada pada tahun 2022 sebesar 42,7% kemudian merosot ditahun 2020 sebesar 20% . Peringkat kedua ada pada merek Zwitsal yang merangkak naik ditahun 2024 sebesar 25,6%. Pada peringkat terakhir ada pada merek Kiddy Cuts dengan pangsa pasar ditahun 2024 sebesar 12,6%. Sehingga untuk menghindari penurunan pangsa pasar ditahun 2024 diperlukan Keberlanjutan Bisnis (*Business Sustainability*). Berikut adalah rincian pertanyaan penelitian :

1. Apakah *Service Quality* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang ?
2. Apakah *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang ?

3. Apakah *Service Quality* berpengaruh terhadap *Business Suistainability* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang ?
4. Apakah *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Business Suistainability* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang ?
5. Apakah *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Business Suistainability* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencapai hal-hal berikut:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis apakah *Service Quality* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang.
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis apakah *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang.
3. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis apakah *Service Quality* berpengaruh terhadap *Business Suistainability* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang.
4. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis apakah *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Business Suistainability* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Business Sustainability* mitra dagang PT PZ Cussons Kota Semarang.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi teoretis untuk pengembangan studi keilmuan hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian berupa *Service Quality, Market Orientation, Competitive Advantage dan Business Sustainability* .
2. Hasil dari studi ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan untuk penerapan di lapangan guna memperbaiki dan mengoptimalkan perkembangan ilmu pengetahuan dalam hal praktiknya yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian berupa *Service Quality, Market Orientation, Competitive Advantage dan Business Sustainability*.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

2.2. *Grand Theory Resource-Based View (RBV)*

Resource-Based View (RBV) merupakan kerangka teori yang menyoroti peran krusial sumber daya internal perusahaan sebagai fondasi utama dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan optimal sumber daya yang tersedia. Menurutnya, sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan menjadi elemen kunci keberhasilan perusahaan. Grant (1991) menguatkan pandangan ini dengan menjelaskan bahwa sumber daya perusahaan dapat berupa aset fisik, sumber daya manusia, maupun kemampuan organisasi. Ia menekankan pentingnya pengelolaan kemampuan internal perusahaan sebagai landasan dalam membangun strategi bisnis yang unggul. Barney (1991), salah satu tokoh sentral dalam RBV, mengembangkan konsep ini lebih lanjut melalui kerangka kerja *VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization)*. Ia menjelaskan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif, sumber daya perusahaan harus memiliki nilai (*valuable*), jarang dimiliki pesaing (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan didukung oleh sistem organisasi yang tepat (*organized*).

Peteraf (1993) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif dari perspektif RBV dicapai melalui kombinasi antara heterogenitas sumber daya, kendala

mobilitas sumber daya, dan isolasi terhadap kompetisi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi keunikannya guna menghasilkan nilai yang berkelanjutan. Dalam konteks pengelolaan strategis, RBV memberikan landasan bagi perusahaan untuk memfokuskan strategi pada penguatan dan pengembangan sumber daya internal yang dianggap sebagai aset strategis. Strategi ini tidak hanya mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan, tetapi juga memperkuat daya saing di tengah dinamika pasar yang terus berubah. *Resource-Based View (RBV)* adalah pendekatan strategis yang melihat perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang unik, yang menjadi dasar untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Penekanan utama RBV adalah pentingnya sumber daya yang tidak hanya bernilai tetapi juga sulit untuk ditiru oleh pesaing.

2.2.1. Service Quality

Teori Pemasaran merupakan serangkaian aktivitas yang dimaksudkan untuk menghasilkan, menyampaikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan, sekaligus membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan mereka (Kotler & Keller, 2016). Dalam perspektif ini, pemasaran tidak hanya sekadar kegiatan promosi atau penjualan, tetapi mencakup seluruh proses pengembangan produk, distribusi, hingga membangun loyalitas pelanggan. Pendekatan pemasaran modern menekankan pentingnya memahami kebutuhan dan keinginan mitra dagang sebagai dasar untuk menciptakan strategi yang relevan dan berkelanjutan. Secara teori, pemasaran berakar pada konsep-konsep dasar seperti *market orientation*, *product differentiation*, dan *value creation*. Orientasi pasar (*market orientation*) adalah

Kapabilitas perusahaan dalam mengidentifikasi dan merespons dinamika pasar secara adaptif, dengan cara mengumpulkan informasi dari mitra dagang dan kompetitor, kemudian menggunakannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Narver & Slater, 1990). Selain itu, diferensiasi produk menjadi elemen kunci untuk menciptakan daya tarik unik yang membedakan produk perusahaan dari kompetitor. Dalam konteks ini, pemasaran juga bertujuan untuk menciptakan nilai yang dirasakan pelanggan melalui inovasi dan layanan berkualitas. Pemasaran juga berperan penting dalam menciptakan relasi berkelanjutan dengan pelanggan melalui pendekatan relationship marketing. Menurut Morgan dan Hunt (1994), Relasi yang solid dengan pelanggan berpotensi meningkatkan loyalitas serta menurunkan tingkat pergantian mitra bisnis, dan menciptakan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan. Dalam era digital, pemasaran semakin diperkaya dengan strategi berbasis teknologi seperti pemasaran digital, social media marketing, dan penggunaan data besar (big data) untuk memahami pola perilaku mitra dagang secara lebih rinci. Dengan mengintegrasikan konsep-konsep tersebut, perusahaan dapat mengoptimalkan strategi pemasaran untuk menghadapi tantangan pasar yang dinamis dan kompleks.

Service quality, atau kualitas layanan, dalam pengertiannya menurut (Makanyeza, 2017) merujuk pada evaluasi keseluruhan atas kinerja layanan dalam memenuhi dan melampaui ekspektasi pelanggan. Ini bukan hanya tentang bukan hanya terletak pada mutu produk atau layanan, melainkan juga mencakup keseluruhan pengalaman yang dialami pelanggan selama berinteraksi dengan penyedia layanan. Konsep *Service quality* berpusat pada pemahaman bahwa

pelanggan memiliki harapan tertentu terhadap layanan yang mereka terima, dan kualitas layanan diukur berdasarkan sejauh mana harapan tersebut terpenuhi. Aspek-aspek utama dari kualitas layanan menurut (Kotler, 2012) meliputi keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan bukti fisik (*tangible*).

Keandalan merujuk pada konsistensi dan kredibilitas penyedia dalam menyampaikan layanan. Daya tanggap berpatokan pada kecepatan dan kecakapan penyedia layanan dalam menanggapi kebutuhan dan permintaan pelanggan. Jaminan adalah keyakinan pelanggan bahwa layanan yang diberikan akan memenuhi atau melebihi harapan mereka (Dahari, 2017). Empati mencakup kesediaan dan kapabilitas penyedia layanan dalam mengidentifikasi dan memahami dan merespons preferensi dan persepsi emosional pelanggan. Bukti fisik mencerminkan elemen tangible layanan, meliputi fasilitas, perlengkapan, serta penampilan staf.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, menurut (Rusmahafi, 2020) kualitas layanan menjadi kunci untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, meningkatkan loyalitas, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang *service quality* dan upaya untuk meningkatkannya terus menempati posisi strategis dalam perhatian perusahaan ya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan mereka.

Service quality, menurut (Biswas, 2021) sebagai inti dari keberhasilan bisnis dalam industri jasa, adalah penilaian keseluruhan atas tingkat di mana layanan yang disediakan mampu memenuhi bahkan melampaui ekspektasi

pelanggan. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan menjamin mutu produk atau layanan, tetapi juga mencakup upaya memastikan bahwa keseluruhan pengalaman pelanggan berjalan secara optimal, dari awal interaksi hingga akhir, memuaskan.

Service quality dipandang sebagai komponen penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan . Penyedia layanan yang memprioritaskan kualitas layanan cenderung mendapatkan keuntungan jangka panjang dengan memperoleh pelanggan yang kembali dan merekomendasikan layanan tersebut kepada orang lain. Pentingnya *service quality* menekankan pentingnya memahami dan memenuhi harapan pelanggan. Ini melibatkan pengenalan dan penguasaan yang kuat atas kebutuhan, preferensi, dan harapan pelanggan, disertai dengan kapasitas untuk secara konsisten menyajikan layanan yang memenuhi atau melampaui harapan tersebut (Rusmahafi, 2020).

Kemudian dapat disimpulkan bahwa Kualitas layanan (*service quality*) adalah penilaian keseluruhan atas derajat pemenuhan dan pelampauan ekspektasi pelanggan oleh layanan. Ini tidak terbatas pada kualitas produk atau layanan, tetapi juga mencakup keseluruhan pengalaman yang dialami pelanggan selama berinteraksi dengan pihak penyedia layanan (Makanyeza, 2017). Dengan memahami dan memprioritaskan kualitas layanan, perusahaan dapat membangun kepercayaan, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta membangun keunggulan bersaing pada intensitas kompetisi yang terus meningkat. Oleh karena itu, upaya terus-menerus dalam memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan proses, dan mengukur kinerja secara terus-menerus menjadi kunci untuk kesuksesan jangka

panjang dalam industri jasa. Indikator *service quality* menurut (Kotler, 2012) meliputi :

1. *Reliability*, (keandalan).
2. *Assurance*, (jaminan).
3. *Tangibles*, (bukti fisik).
4. *Empathy*, (empati).
5. *Responsiveness*, (daya tanggap)

2.2.2. Market Orientation

Market orientation, atau orientasi pasar, menurut (Kumar, 2018) adalah Sebuah pendekatan strategis yang menitikberatkan pada pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika kebutuhan, preferensi, serta perilaku mitra dagang di pasar, yang kemudian dijadikan sebagai fondasi utama dalam proses pengambilan keputusan bisnis yang berbasis data dan berorientasi pada nilai. Ini melibatkan perusahaan dalam pengumpulan dan analisis data pasar yang cermat, serta penyesuaian produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka sesuai dengan permintaan pasar yang berubah-ubah. Dengan mengadopsi orientasi pasar yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dengan menyesuaikan diri secara proaktif terhadap dinamika pasar, menjalin relasi yang kokoh dengan pelanggan serta menghasilkan nilai berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan (Saraswati, 2021).

Market orientation mencerminkan sikap dan budaya organisasi yang mengutamakan kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai titik sentral dari semua aktivitas perusahaan. Pendekatan ini melibatkan komunikasi dan kolaborasi yang

erat antara berbagai departemen dalam perusahaan, dengan fokus utama pada memahami dan merespons secara cepat terhadap perubahan dalam preferensi dan perilaku pasar (Emmanuel, 2020). Dalam konteks ini, menurut (Freixanet, 2020) *market orientation* bukan sekadar strategi bisnis, pendekatan ini berkembang menjadi filosofi yang membimbing setiap keputusan dan tindakan korporasi, dengan tujuan akhir untuk mencapai kepuasan pelanggan yang tinggi dan mempertahankan posisi yang kuat dalam pasar yang berubah-ubah.

Market orientation juga mencakup pengembangan kompetensi internal perusahaan untuk mengantisipasi dan merespons secara fleksibel terhadap perubahan pasar, termasuk analisis pasar yang mendalam, pemetaan pesaing, dan pemahaman yang mendalam tentang tren industri (Chayanan, 2019). Dengan fokus pada orientasi pasar, perusahaan dapat mengarahkan upaya mereka untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini, tetapi juga untuk menciptakan permintaan baru melalui inovasi produk dan layanan yang relevan. Dengan demikian, *market orientation* bukan hanya tentang menjadi responsif terhadap pasar yang ada, tetapi juga tentang menciptakan pasar baru dan memimpin perubahan dalam industri (Saraswati, 2021).

Dalam kesimpulannya, *market orientation* adalah pendekatan strategis dan filosofi organisasi yang menempatkan kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai prioritas utama dalam setiap aspek bisnis. Ini melibatkan pengumpulan data pasar yang mendalam, adaptasi cepat terhadap perubahan dalam preferensi pelanggan, serta pengembangan kompetensi internal untuk merespons dinamika pasar yang berubah-ubah. Dengan mengadopsi orientasi pasar yang kuat, perusahaan

berpotensi menjalin relasi yang solid dengan pelanggan. Indikator Market orientation menurut (Narver, 2000) meliputi :

1. Orientasi pada pelanggan
2. Orientasi pada pesaing
3. Koordinasi antar fungsi

2.2.3. *Competitive Advantage*

Competitive Advantage, atau keunggulan kompetitif, adalah konsep yang mendasar dalam strategi bisnis yang merujuk pada faktor atau kombinasi faktor yang membuat sebuah perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaing dalam pasar tertentu (Madhani, 2009). Ini adalah sesuatu yang memberikan perusahaan keunggulan relatif dalam menarik pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif bisa berasal dari berbagai sumber, termasuk inovasi produk, kualitas layanan, efisiensi operasional, atau strategi pemasaran yang cerdas.

Salah satu aspek penting dari *Competitive Advantage* menurut (Agha, 2014) adalah kemampuan untuk menciptakan nilai yang unik bagi pelanggan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. Proses ini menuntut pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan serta kemampuan mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang pasar yang belum tergarap. Dengan memahami dan merespons secara tepat terhadap kebutuhan pasar, Organisasi bisa merancang barang atau jasa yang lebih diminati oleh pasar (Jun Cul-Ha, 2019).

Selain itu, *Competitive Advantage* sering kali terkait dengan efisiensi operasional yang tinggi, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan

produk atau layanan yang lebih efisien dari segi biaya dan Dengan durasi yang lebih efisien dibandingkan kompetitor (Kumar, 2018). Ini dapat mencakup penggunaan teknologi yang canggih, proses produksi yang dioptimalkan, atau Efisiensi rantai pasokan memungkinkan perusahaan menekan biaya produksi atau operasional, sehingga dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif kepada mitra dagang.

Pakar bisnis Michael Porter memberikan pengertian yang terkenal tentang *Competitive Advantage*. Baginya, *Competitive Advantage* adalah Kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai superior bagi pelanggan atau menekan biaya lebih rendah dibandingkan pesaing, sehingga menciptakan perbedaan yang signifikan dan berkelanjutan di pasar. Porter membagi *Competitive Advantage* menjadi dua jenis: *cost leadership* (keunggulan biaya) dan *differentiation* (diferensiasi). Keunggulan biaya berarti perusahaan mampu memproduksi barang atau layanan dengan struktur biaya lebih rendah dibandingkan para pesaing, sementara diferensiasi berarti perusahaan mampu menciptakan produk atau layanan yang unik dan bernilai tinggi, sehingga pelanggan bersedia membayar harga premium (Joshi, 2015). Menurut Porter, perusahaan yang berhasil mencapai *Competitive Advantage* dapat menciptakan barier masuk yang tinggi bagi pesaing dan menghasilkan keuntungan yang tinggi dalam jangka panjang.

Dalam kesimpulannya, *Competitive Advantage* adalah konsep kunci dalam strategi bisnis yang menekankan pentingnya menciptakan proposisi nilai *diferensial* bagi pelanggan atau efisiensi biaya yang melampaui pesaing. Keberhasilan dalam mencapai *Competitive Advantage* tidak hanya menciptakan nilai bagi perusahaan itu sendiri, tetapi juga menciptakan barier masuk yang tinggi bagi pesaing dan

menghasilkan profitabilitas jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh sebab itu pengembangan dan penerapan strategi *Competitive Advantage* menjadi kunci untuk kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan di pasar yang semakin kompetitif. Indikator *Competitive Advantage* menurut (Andreas, 2020) meliputi :

1. *Price Quality*
2. *Delivery Dependability*
3. *Product Innovation*
4. *Product Quality*

2.2.4. Business Sustainability

Business sustainability atau keberlanjutan bisnis merupakan pendekatan strategis yang menyelaraskan kepentingan ekonomi, lingkungan, dan sosial ke dalam operasional dan pengambilan keputusan organisasi. Menurut Elkington (1997) dalam konsep Triple Bottom Line (TBL), keberlanjutan bisnis melibatkan tiga pilar utama, yaitu *profit* (keuntungan ekonomi), *people* (tanggung jawab sosial), dan *enviroment* (keberlanjutan lingkungan). Ketiga elemen ini membentuk kerangka terpadu yang tidak hanya mendorong profitabilitas, serta menciptakan implikasi sosial yang menguntungkan untuk lingkungan.

Dalam prespektif teori, keberlanjutan bisnis didukung oleh pendekatan-pendekatan strategis seperti corporate social responsibility (CSR), stakeholder theory, dan natural resource-based view. Dalam perspektif CSR, keberlanjutan bisnis diwujudkan melalui tanggung jawab perusahaan untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat dan lingkungan sebagai bagian dari aktivitas bisnisnya. Freeman (1984) dalam stakeholder theory menegaskan pentingnya

perusahaan memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, mitra dagang, komunitas lokal, hingga pemerintah, untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang. Sementara itu, *natural resource-based view* (Hart, 1995) menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya alam secara efisien dan inovatif untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam praktiknya, keberlanjutan bisnis menjadi elemen krusial dalam merespons isu-isu global, termasuk krisis iklim dan keterbatasan sumber daya, dan meningkatnya tuntutan mitra dagang terhadap transparansi perusahaan. Implementasi strategi keberlanjutan dapat dilakukan melalui inovasi produk ramah lingkungan, efisiensi energi, penggunaan material daur ulang, hingga penciptaan ekosistem bisnis yang inklusif. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip *business sustainability*, perusahaan tidak hanya memperkuat posisi kompetitif, melainkan juga memastikan keberlanjutan operasionalnya dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Business sustainability, atau keberlanjutan bisnis menurut (Untari, 2022) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk bertahan dalam jangka panjang dengan memperhatikan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari proses operasionalnya. Ini melibatkan pengelolaan sumber daya secara bijaksana, bisnis yang bertanggung jawab serta berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemilik, karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas (Kumar, 2018). Keberlanjutan bisnis mengakui bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab atas *profit*, namun juga atas kontribusinya terhadap kesejahteraan sosial, pelestarian lingkungan, dan keberlanjutan ekonomi. Dengan

mengadopsi pendekatan yang berkelanjutan, perusahaan dapat meminimalkan risiko, meningkatkan daya saing, dan menghasilkan nilai berkelanjutan jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan (Young, 2014).

Business sustainability juga mencakup integrasi prinsip-prinsip etika dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam keputusan bisnis sehari-hari. Ini melibatkan komitmen untuk beroperasi secara adil, transparan, dan dengan memperhatikan kebutuhan dan kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk komunitas lokal di mana perusahaan beroperasi. Selain itu, *business sustainability* juga menekankan pentingnya inovasi berkelanjutan dalam menciptakan solusi yang ramah lingkungan dan efisien secara ekonomi untuk tantangan lingkungan dan sosial yang kompleks (Tasci, 2020). Dengan demikian, *business sustainability* tidak hanya menjadi strategi bisnis, tetapi juga merupakan pandangan jangka panjang yang membimbing perusahaan dalam menjalankan operasinya dengan cara yang bertanggung jawab, inklusif, dan berkelanjutan.

Business sustainability menurut (Kumar, 2018) meliputi aspek pengelolaan risiko jangka panjang, termasuk pemahaman dan mitigasi terhadap risiko-risiko lingkungan, sosial, dan ekonomi yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan. Ini melibatkan analisis mendalam terhadap dampak-dampak potensial dari kegiatan bisnis terhadap lingkungan dan masyarakat, serta upaya untuk mengurangi risiko-risiko tersebut melalui praktik-praktik berkelanjutan dan kebijakan-kebijakan yang proaktif.

Dalam kesimpulannya, *business sustainability* adalah pendekatan terhadap operasi bisnis yang mengakui pentingnya mempertimbangkan implikasi ekonomi,

sosial, dan lingkungan dari setiap aktivitas bisnis dalam jangka panjang. Dengan memperhatikan kebutuhan dan kepentingan semua pemangku kepentingan, menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, dan mengelola risiko secara proaktif, perusahaan dapat mencapai keberlanjutan dalam bisnis mereka. Fokusnya tidak semata pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga pada pembangunan hubungan berkelanjutan dengan masyarakat dan lingkungan sekitar, yang pada gilirannya berpotensi menghasilkan nilai jangka panjang yang saling menguntungkan bagi perusahaan dan masyarakat secara luas. Indikator *business sustainability* menurut (Lightelm, 2010) meliputi :

1. *Compilation of a business plan* (kompilasi rencana usaha).
2. *Regular updating of business plan* (Memperbaharui rencana usaha secara berkala).
3. *Regular analysis of competitor* (Menganalisis pesaing secara berkala).
4. *Ease of venturing into a new business* (Kemudahan merambah bisnis baru).
5. *Not a problem to take calculated risk* (Bukan sebuah masalah untuk mengambil risiko yang diperhitungkan)

2.3. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan telaah pustaka, sejumlah studi terkait Service Quality, Market Orientation, Competitive Advantage, dan Business Sustainability merupakan acuan relevan dalam penelitian ini berdasarkan temuan studi sebelumnya disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Model Penelitian	Hasil
1.	(Kumar, 2018)	<i>Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Market Orientation</i> (MO) dapat dianggap sebagai sumber <i>Sustainable Competitive Advantage</i> (SCA) dalam beberapa kasus, tetapi juga dapat dianggap sebagai biaya kompetisi dalam konteks yang berbeda. - Ditemukan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pasar yang kuat cenderung lebih mampu menyesuaikan strategi mereka dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
2.	(Youn Kue, 2019)	<i>The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	- Penelitian ini memperlihatkan bahwa <i>Market Orientation</i> (MO) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis dalam industri ekonomi berbagi (<i>sharing economy</i>), dengan fokus pada inovasi pemasaran dan <i>Sustainable Competitive Advantage</i> (SCA). - Ditemukan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pasar yang kuat cenderung lebih mampu menghasilkan inovasi pemasaran yang relevan dengan kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar yang cepat berubah. Inovasi pemasaran ini kemudian berkontribusi pada penciptaan <i>Sustainable Competitive Advantage</i>.
3.	(Emmanuel, 2020)	<i>Market Orientation,</i>	<i>Struktural Equation</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Model Penelitian	Hasil
		<i>Service Quality Perception, and Customer Satisfaction: The Role of Market-sensing Capabilities</i>	<i>Model (SEM)</i>	signifikan antara <i>Market Orientation</i> (MO), persepsi kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan, dengan mempertimbangkan peran dari kemampuan penangkapan pasar (<i>market-sensing capabilities</i>). 2. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pasar yang kuat cenderung lebih mampu untuk memahami dengan baik kebutuhan dan preferensi pelanggan, serta untuk menanggapi perubahan pasar dengan lebih cepat dan tepat. Selain itu, perusahaan dengan kemampuan penangkapan pasar yang baik juga lebih mungkin untuk menghasilkan layanan yang berkualitas tinggi yang sesuai dengan harapan pelanggan.
4.	(Chayanan, 2019)	<i>The Effect of Service Leadership, Market Orientation and Service Quality on Business Performance: Empirical Evidence from the Tourism Industry of Thailand</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam pelayanan (<i>service leadership</i>), orientasi pasar, dan kualitas layanan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan fokus pada industri pariwisata Thailand. 2. Temuan ini menggambarkan bahwa perusahaan yang dipimpin dengan baik dalam hal pelayanan, yang mengutamakan pengalaman pelanggan dan kepuasan, cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung orientasi pasar yang kuat.
5.	(Jun Cul-Ha, 2019)	<i>Sustainable Competitive Advantage through Entrepreneurship,</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Sustainable Competitive Advantage</i> (SCA) dapat dicapai melalui kewirausahaan

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Model Penelitian	Hasil
		<i>Market-Oriented Culture, and Trust</i>		(<i>entrepreneurship</i>), budaya berorientasi pasar, dan kepercayaan (<i>trust</i>). 2. Temuan ini menggambarkan bahwa perusahaan yang mendorong kewirausahaan di seluruh organisasi, memfasilitasi inovasi dan pengembangan produk baru, cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, budaya yang berorientasi pasar memungkinkan perusahaan lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan adaptif terhadap dinamika pasar.
6.	(Jawel, 2019)	<i>Market Orientation, Service Quality and Customer Satisfaction in the Public Utility Companies</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Orientasi Pasar (<i>Market Orientation</i>), Kualitas Layanan, dan Kepuasan Pelanggan memiliki hubungan yang signifikan dalam perusahaan utilitas publik. Ditemukan bahwa perusahaan utilitas publik yang memiliki orientasi pasar yang kuat cenderung lebih mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta merespons dengan tepat terhadap perubahan pasar. 2. Hal ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Kualitas layanan yang tinggi, pada gilirannya, mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan, karena pelanggan merasa layanan yang diterima memenuhi atau melebihi harapan mereka.
7.	(Narentheren, 2018)	<i>Market orientation and performance: The mediating</i>	<i>Regression</i>	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Orientasi Pasar memiliki pengaruh yang signifikan

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Model Penelitian	Hasil
		<i>effect of service quality and moderating effect of star rating system</i>		terhadap kinerja perusahaan, dan hal ini sebagian besar dimediasi oleh Kualitas Layanan. Ditemukan bahwa perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat cenderung memiliki kualitas layanan yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. 2. Selain itu, ditemukan bahwa sistem penilaian bintang (<i>star rating system</i>) moderat dalam hubungan antara Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan. Sistem penilaian bintang yang baik cenderung meningkatkan pengaruh positif dari Orientasi Pasar terhadap Kualitas Layanan dan akhirnya kinerja perusahaan.
8.	(Untari, 2022)	<i>The Influence Of Education And Entrepreneurship Skills On Business Sustainability; Self-Efficacy as an Intervening Variable In Tourism Service Business</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan keterampilan kewirausahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberlanjutan bisnis dalam industri layanan pariwisata. Ditemukan bahwa pelaku usaha pariwisata yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi dan keterampilan kewirausahaan yang lebih baik cenderung memiliki bisnis yang lebih berkelanjutan. 2. Penemuan ini juga menunjukkan bahwa keyakinan diri (<i>self-efficacy</i>) memediasi hubungan antara pendidikan, keterampilan kewirausahaan, dan keberlanjutan bisnis. Artinya, pelaku usaha pariwisata yang memiliki pendidikan dan keterampilan kewirausahaan yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat keyakinan diri

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Model Penelitian	Hasil
				yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memengaruhi keberlanjutan bisnis mereka.
9.	(Raodatul Jannah, 2022)	<i>The Effect of Innovation, Market Orientation, and Business Environment Through Competitive Advantages on The Marketing Performance of The Weaving Industry Of Troso in Jepara</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi, orientasi pasar, dan lingkungan bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran industri tenun Troso di Jepara, dengan keunggulan kompetitif sebagai mediator. - Ditemukan bahwa industri tenun Troso yang mampu menghasilkan inovasi produk atau proses, memiliki orientasi pasar yang kuat, dan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang mendukung cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik. Keunggulan kompetitif ini kemudian berkontribusi secara positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.
10.	(Syapsan, 2018)	<i>The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth Marketing mix strategy as mediating variable</i>	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	- Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan dan inovasi berkontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif, yang selanjutnya mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. - Temuan ini menyoroti bahwa perusahaan yang fokus pada peningkatan kualitas layanan dan inovasi cenderung menciptakan keunggulan kompetitif yang kuat, yang merupakan faktor kunci dalam memperoleh pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Penelitian juga menunjukkan bahwa strategi

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Model Penelitian	Hasil
				bauran pemasaran (marketing mix strategy) memediasi hubungan antara kualitas layanan, inovasi, keunggulan kompetitif, dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Sumber : Artikel yang diolah penulis, 2024

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Hubungan *Service Quality* terhadap *Competitive Advantage*

Service quality atau kualitas layanan merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Kualitas layanan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan melalui interaksi layanan yang konsisten, responsif, dan berkualitas tinggi (Parasuraman et al., 1988). Ketika kualitas layanan yang diberikan selaras dengan kemauan pelanggan, perusahaan mendorong peningkatan kesetiaan, membangun reputasi yang baik, dan menciptakan kepercayaan yang mendalam terhadap merek atau produk yang ditawarkan. Dalam konteks bisnis modern, kualitas layanan (*Service Quality*) memainkan peran kunci dalam membentuk keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Kualitas layanan yang tinggi tidak semata berfokus pada peningkatan kepuasan pelanggan, tetapi juga dapat menjadi faktor yang membedakan perusahaan dari pesaingnya (Makanyeza, 2017). Ketika sebuah perusahaan mampu menyediakan layanan yang melampaui ekspektasi pelanggan, hal itu dapat menciptakan loyalitas yang kuat dan positif di antara pelanggan. Lebih dari itu, kualitas layanan yang konsisten dan

superior juga dapat membentuk reputasi yang baik bagi perusahaan di mata mitra dagang (Syapsan, 2018). Dengan demikian, kualitas layanan tidak hanya menjadi tujuan akhir, tetapi juga aset strategis yang mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam pasar yang kompetitif. Oleh sebab itu, Perusahaan perlu memprioritaskan pemeliharaan dan peningkatan kualitas layanan guna mempertahankan serta memperkuat daya saing pasar (Untari, 2022).

Dalam jangka panjang, perusahaan yang mampu membangun reputasi untuk kualitas layanan yang tinggi cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena pelanggan cenderung tetap setia kepada merek yang telah terbukti memberikan pengalaman pelanggan yang superior. Dengan demikian, investasi dalam peningkatan kualitas layanan bukan hanya strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga merupakan langkah strategis dalam membangun keunggulan kompetitif jangka panjang. Hal ini didukung oleh penelitian (Jawel, 2019), (Syapsan, 2018) dan (Youn Kue, 2019). Studi ini mengindikasikan adanya pengaruh positif antara *Service Quality* terhadap *Competitive Advantage*. Berdasarkan temuan tersebut, Penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa :

H1 : Service Quality berpengaruh positif terhadap Competitive Advantage

2.4.2. Hubungan Market Orientation terhadap Competitive Advantage

Orientasi pasar (*Market Orientation*) menurut (Saraswati, 2021) adalah pendekatan strategis di mana sebuah perusahaan berfokus pada pemahaman mendalam terhadap pasar dan kebutuhan pelanggan untuk mengarahkan strategi dan keputusan bisnisnya. Dalam konteks ini, pengaruh orientasi pasar terhadap

penciptaan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) sangat erat. Perusahaan yang memiliki orientasi pasar yang kuat cenderung lebih mengintegrasikan kebutuhan pasar ke dalam pengembangan produk, layanan, dan strategi perusahaan (Youn Kue, 2019). Dengan pemahaman mendalam terhadap preferensi pelanggan dan dinamika pasar, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang, mengantisipasi perubahan, serta merespons persaingan secara proaktif dan adaptif.

Kemampuan menciptakan nilai unik bagi pelanggan memungkinkan perusahaan membedakan diri dari pesaing, yang pada akhirnya menjadi sumber keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, orientasi pasar yang kuat berperan sebagai fondasi dalam mewujudkan keunggulan kompetitif yang berorientasi jangka panjang, karena perusahaan dapat terus beradaptasi dan berkembang sesuai dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Orientasi pasar yang solid mendukung kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi dan merespons strategi pesaing serta menciptakan strategi yang lebih efektif untuk bersaing di pasar (Emmanuel, 2020). Dengan demikian, orientasi pasar yang kuat tidak hanya memperkuat pemahaman dan respons perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan, tetapi juga meningkatkan daya saing dalam pasar yang kompetitif. Keseluruhan proses ini berkontribusi pada terbentuknya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya (Kumar, 2018), (Chayanan, 2019) dan (Saraswati, 2021). Studi ini mengidentifikasi hubungan positif antara orientasi pasar dan keunggulan kompetitif. Merujuk pada temuan tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis bahwa:

H2 : Market Orientation berpengaruh positif terhadap Competitive Advantage

2.4.3. Hubungan Service Quality terhadap Business Sustainability

Service quality atau kualitas layanan memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan bisnis (*business sustainability*). Kualitas layanan yang unggul mencerminkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan secara konsisten, sehingga menciptakan kepuasan, loyalitas, serta membangun relasi berkelanjutan yang bersifat mutualistik (Parasuraman et al., 1988). Dalam konteks keberlanjutan bisnis, kualitas layanan bukan hanya menjadi alat untuk menarik pelanggan, tetapi juga untuk membangun reputasi korporasi sebagai pelaku usaha yang berorientasi pada keberlanjutan dan etika dan berorientasi pada kepuasan stakeholder.

Keterkaitan antara kualitas layanan dan keberlanjutan bisnis dapat dijelaskan melalui konsep *Triple Bottom Line (TBL)* mengintegrasikan elemen ekonomi, sosial, dan lingkungan (Elkington, 1997). Secara ekonomi, kualitas layanan yang unggul berkontribusi pada peningkatan profitabilitas melalui penguatan loyalitas dan retensi pelanggan. Pada aspek sosial, kualitas layanan yang baik menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan pelanggan dan komunitas, misalnya melalui layanan yang inklusif dan ramah. Sementara itu, pada aspek lingkungan, kualitas layanan dapat mencakup inovasi layanan berbasis teknologi hijau atau ramah lingkungan yang mendukung kelestarian sumber daya alam.

Hubungan antara kualitas layanan (*Service Quality*) dan keberlanjutan bisnis (*Business Sustainability*) merupakan aspek krusial dalam strategi bisnis yang berkelanjutan. Penyediaan layanan dengan kualitas tinggi tidak semata-mata menghasilkan kepuasan pelanggan, namun juga memainkan peran penting dalam menjaga reputasi perusahaan dan menjaga kerja sama jangka panjang dengan pelanggan (Narentheren, 2018). Dalam konteks keberlanjutan bisnis, kualitas layanan yang baik dapat menyebabkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, mengurangi tingkat pemutusan hubungan, dan meningkatkan pendapatan jangka panjang.

Selain itu, kualitas layanan yang tinggi menurut (Yu, s., & Zhao, 2012) dapat berdampak positif pada citra merek perusahaan dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan lainnya seperti karyawan, pemasok, dan masyarakat. Perusahaan yang diakui karena kualitas layanan yang unggul cenderung menarik lebih banyak pelanggan, menarik bakat terbaik dalam industri, dan mendapatkan dukungan lebih besar dari masyarakat. Dalam jangka panjang, kualitas layanan yang tinggi dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan keberlanjutan bisnis (Ali, 2018). Perusahaan yang mampu mempertahankan kualitas layanan yang konsisten dan memberikan nilai tambah yang berkelanjutan bagi pelanggan bakal memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap dinamika dan tantangan lingkungan bisnis yang terus berubah. Oleh karena itu, memperhatikan dan meningkatkan kualitas layanan perlu dijadikan sebagai fokus utama oleh perusahaan yang berupaya mewujudkan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Hal ini didukung oleh penelitian (Narentheren, 2018), (Chayanan, 2019) dan (Jawel, 2019) yang mengindikasikan pengaruh yang positif *Service Quality* terhadap *Business Sustainability* Kemudian hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Service Quality berpengaruh positif terhadap Business Sustainability

2.4.4. Hubungan Market Orientation terhadap Business Sustainability

Hubungan antara orientasi pasar (*Market Orientation*) dan keberlanjutan bisnis (*Business Sustainability*) menciptakan fondasi penting bagi strategi bisnis yang berkelanjutan. Orientasi pasar yang kuat menempatkan perusahaan memiliki keunggulan strategis dalam memahami dinamika pasar, kebutuhan pelanggan, dan tren industri (Kumar, 2018) . Ini memungkinkan perusahaan untuk merespons secara responsif terhadap dinamika pasar serta mengembangkan barang dan layanan yang relevan dan diminati oleh pelanggan. Dalam konteks keberlanjutan bisnis, orientasi pasar yang kuat berperan krusial dalam memastikan pertumbuhan nilai perusahaan dalam jangka panjang (Syapsan, 2018). Dengan memahami secara mendalam kebutuhan dan preferensi pelanggan, perusahaan dapat merumuskan strategi bisnis yang berkelanjutan, termasuk penerapan praktik yang berorientasi pada keberlanjutan sosial dan ekologis. Hal ini mencakup pengembangan produk ramah lingkungan, kebijakan produksi berkelanjutan, serta partisipasi dalam inisiatif sosial yang memberikan nilai bagi masyarakat.

Selain itu, orientasi pasar yang kuat juga dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi peluang baru dalam pasar yang berkembang, sehingga memungkinkan mereka untuk memperluas bisnis mereka secara berkelanjutan.

Dengan demikian, orientasi pasar yang kuat dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberlanjutan bisnis, baik dari segi pertumbuhan ekonomi maupun tanggung jawab sosial dan lingkungan (Rusmahafi, 2020).

Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang harus mengutamakan orientasi pasar dalam strategi dan operasi mereka. Dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan, merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar, dan mengembangkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, perusahaan dapat Membangun landasan yang solid bagi pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Hal ini Diperkuat oleh studi sebelumnya (Davcik, 2017), (Herman, 2018) dan (Kumar, 2018) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif *Market Orientation* terhadap *Business Sustainability*. Adapun hipotesis penelitian ini yaitu:

H4 : Market Orientation berpengaruh positif terhadap Business Sustainability

2.4.5. Hubungan *Competitive Advantage* terhadap *Business Sustainability*

Competitive advantage atau Keunggulan kompetitif merupakan elemen kunci dalam mendukung keberlanjutan bisnis. Ia didefinisikan sebagai kapasitas perusahaan untuk menciptakan nilai superior dibandingkan pesaing, baik melalui efisiensi biaya, diferensiasi produk, maupun inovasi layanan (Porter, 1985). Dalam konteks keberlanjutan bisnis, keunggulan kompetitif memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya di pasar, menghadapi tekanan persaingan, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Hubungan antara keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) dan keberlanjutan bisnis

(*Business Sustainability*) merupakan aspek penting dalam strategi bisnis yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif yang kokoh memungkinkan perusahaan untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang, sementara keberlanjutan bisnis menekankan pentingnya mengintegrasikan faktor-faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam operasi perusahaan (Hussain, 2020).

Keunggulan kompetitif menurut (Raodatul Jannah, 2022) Nilai dapat dibentuk melalui inovasi, efisiensi, diferensiasi merek, serta pemanfaatan sumber daya yang unik dan sulit ditiru. Dengan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat, perusahaan dapat lebih mampu untuk mengatasi tantangan pasar, mengakuisisi pelanggan baru serta menjaga loyalitas pelanggan saat ini. Hal ini memberikan landasan yang solid bagi kelangsungan dan ekspansi bisnis jangka panjang.

Dalam konteks keberlanjutan bisnis, menurut (Youn Kue, 2019) keunggulan kompetitif juga memainkan peran penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat terus mengadopsi praktik bisnis yang etis dan berkelanjutan secara sosial maupun ekologis. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sering kali telah mengintegrasikan praktik bisnis yang berkelanjutan ke dalam operasi mereka, termasuk dalam aspek penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan, kebijakan pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, atau keterlibatan dalam inisiatif sosial yang bermanfaat bagi masyarakat (Narentheren, 2018).

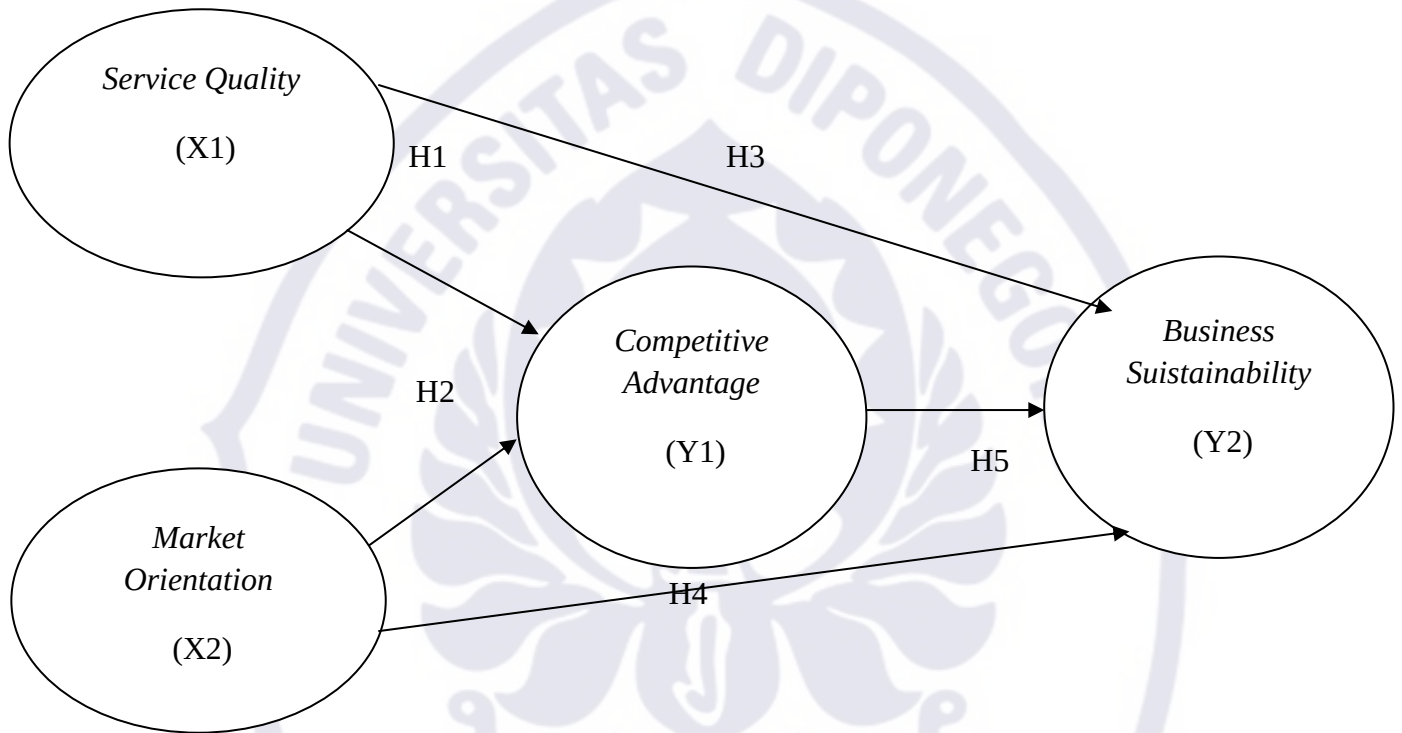
Dengan demikian, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak terbatas pada dimensi ekonomi semata, melainkan juga mempertimbangkan implikasi sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnis. Hal tersebut menciptakan lingkungan yang

berkelanjutan bagi perusahaan dan masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang harus tidak hanya berfokus pada menciptakan keunggulan kompetitif yang kuat, tetapi juga memastikan bahwa praktik bisnis mereka mendukung pertumbuhan terhadap keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup. Hal ini didukung oleh penelitian (Narentheren, 2018), (Jawel, 2019) dan (Chayanan, 2019) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif *Competitive Advantage* terhadap *Business Sustainability* sehingga menjadi:

H5 : Competitive Advantage berpengaruh positif terhadap Business Sustainability

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : (Kumar, 2010), (Yonkue, 2019), (Emmanuel, 2020), (Chayanan, 2019), (JunCul Ha, 2019), (Jawel, 2019), (Narentheren, 2018), (Untari, 2022)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Studi ini mengadopsi pendekatan *explanatory* kuantitatif untuk menguji hipotesis berdasarkan data empiris. Pendekatan ini difokuskan pada identifikasi hubungan kausal antara variabel independen dan dependen, serta mengukur kekuatan dan arah pengaruh yang terjadi di antara keduanya (Cooper, 2017). Metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang memperoleh pengetahuan melalui pengumpulan data numerik, yang kemudian dianalisis secara statistik berdasarkan jumlah responden dalam survei yang dilakukan. Menurut Syaiful (2018), pendekatan kuantitatif diterapkan dalam penelitian yang melibatkan populasi dan sampel tertentu, dengan fokus pengumpulan data pada variabel-variabel yang telah ditentukan dalam desain penelitian.

Penelitian ini juga menerapkan analisis deskriptif guna memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan kondisi lapangan. Menurut Ghozali (2012), analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh tanpa melakukan generalisasi atau penarikan kesimpulan yang bersifat umum. Jika sampel tidak diambil dan penelitian dilakukan pada populasi, statistik deskriptif jelas digunakan dalam analisis. Namun, jika sampel digunakan dalam penelitian, maka statistik deskriptif maupun inferensial dapat menjadi pilihan analisis. Data sampel dapat dideskripsikan menggunakan statistik deskriptif tanpa

membuat kesimpulan untuk populasi. Namun, statistik inferensial digunakan jika peneliti ingin menarik kesimpulan yang berlaku bagi populasi. (Ghozali, 2012).

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Ghozali (2012) menjelaskan bahwa populasi dalam suatu penelitian merupakan kumpulan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan jumlah yang telah ditentukan oleh peneliti, yang selanjutnya dijadikan dasar untuk dianalisis dan ditarik kesimpulan. Dalam konteks penelitian ini, populasi mencakup seluruh entitas mitra dagang PT PZ Cussons yang berada di Kota Semarang, yang dipandang relevan dan representatif dalam merepresentasikan variabel-variabel yang diteliti mengenai *Service Quality*, *Market Orientation* dan *Competitive Advantage*. Karena Dalam pengertiannya, *Service Quality* adalah evaluasi terhadap kualitas layanan secara keseluruhan merujuk pada tingkat kemampuan suatu layanan dalam memenuhi maupun melampaui ekspektasi pelanggan. Penilaian pelanggan mencakup tidak hanya kualitas layanan, tetapi juga pengalaman menyeluruh selama interaksi dengan penyedia jasa.

3.2.2. Sampel

Tujuan dari pengambilan sampel adalah untuk memperoleh representasi yang akurat dari keseluruhan populasi penelitian, sehingga temuan yang diperoleh dapat digeneralisasikan secara ilmiah (Bungin, 2005). Sampel, sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali (2012), merupakan representasi dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu. Studi ini menerapkan teknik *non-probability*

sampling, yaitu metode pemilihan non-acak. Penelitian ini menerapkan metode *sampling* jenuh, yakni seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Rahi, 2017). Kriterianya adalah seluruh mitra dagang PT PZ Cussons di Kota Semarang yang telah memiliki pengalaman menggunakan produk minimal satu tahun sehingga mampu secara optimal dinilai bentuk *Service Quality* sebagai syarat pemilihan sampel.

Sampel didefinisikan sebagai bagian dari populasi yang mencerminkan jumlah serta karakteristiknya (Sugiyono, 2012). Oleh karena itu, pemilihan sampel harus dilakukan secara cermat agar benar-benar merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Jumlah sampel menunjukkan seberapa banyak individu atau elemen yang diambil dari populasi untuk dianalisis. Dalam penelitian ini, pemilihan sampel dilakukan melalui metode Non-Probability Sampling, yaitu teknik pengambilan sampel tanpa menggunakan prosedur acak.

Karena ukuran populasi masih bersifat estimatif dan belum pasti, peneliti menggunakan rumus penentuan sampel yang dikemukakan oleh Wibisono (2003). Untuk mengestimasi nilai rata-rata populasi (μ), kita dapat memiliki tingkat keyakinan sebesar $(1-\alpha)\%$ bahwa kesalahan estimasi tidak akan melebihi batas tertentu (e), asalkan ukuran sampel yang digunakan adalah sebesar n . Jika nilai simpangan baku populasi (σ) tidak diketahui, maka simpangan baku sampel (s) dari data sebelumnya dapat digunakan sebagai pendekatan, terutama jika ukuran sampel minimal 30 ($n \geq 30$). Dalam hal ini, standar deviasi populasi diasumsikan sebesar 0,25. Jika peneliti menetapkan presisi 5% dan tingkat kepercayaan tertentu, maka perhitungan lebih lanjut perlu dilakukan untuk menentukan ukuran sampel yang

sesuai. Narasi tambahan yang relevan adalah bahwa dalam konteks penelitian ini, teknik Non Probability Sampling dipilih karena kesulitan dalam mengakses data populasi secara menyeluruh dan adanya keterbatasan waktu dan sumber daya. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti berharap dapat memperoleh sampel yang cukup representatif untuk memberikan wawasan yang valid dan relevan mengenai fenomena yang diteliti. Penggunaan rumus penentuan sampel membantu dalam menentukan ukuran sampel yang optimal, sehingga hasil Studi ini berpotensi menghasilkan estimasi yang akurat dan dapat diandalkan untuk tujuan analisis lebih lanjut. Jika peneliti menetapkan tingkat presisi sebesar 5% dan tingkat kepercayaan 95%, maka batas kesalahan estimasi untuk parameter μ adalah kurang dari 0,05. Dengan $\alpha = 0,05$, nilai Z yang digunakan adalah 1,96.

Dalam pengambilan sampel, rumus sebagai berikut :

$$n = \left[\frac{Z_{0,05/2} \cdot \sigma}{e} \right]^2 \quad n = \left[\frac{(1,96) \cdot (0,25)}{0,05} \right]^2$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

Z = Nilai table $Z = 0.05 / 1,96$

σ = Standar deviasi populasi

e = Tingkat kesalahan

Dengan demikian, peneliti yakin dengan tingkat kepercayaan 95%. Berdasarkan hasil perhitungan ukuran sampel menggunakan rumus yang telah ditetapkan, yaitu ditentukan 97 sampel mitra dari semua populasi mitra dagang PT PZ Cussons di Kota Semarang dijadikan sebagai objek penelitian. Untuk melengkapi proses penentuan jumlah sampel, peneliti menggunakan pembulatan berdasarkan rumus yang sesuai dan memastikan representativitas yang lebih baik, penulis membulatkan jumlah sampel menjadi 100 mitra dagang PT PZ Cussons di Kota Semarang. Pembulatan ini dilakukan untuk memudahkan pengumpulan data dan analisis statistik, serta memastikan bahwa sampel yang diperoleh cukup memadai untuk memberikan hasil yang valid dan akurat pada studi ini.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data merujuk pada asal informasi yang digunakan dalam penelitian. Secara umum, sumber data diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yakni data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan langsung melalui responden atau objek penelitian, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyimpulkan data secara langsung. Keunggulan data primer terletak pada tingkat keakuratan dan relevansinya, karena berasal langsung dari sumber pertama. Peneliti memiliki kontrol lebih besar atas proses pengumpulan data dan mengonfirmasi bahwa informasi yang didapatkan secara tepat mencerminkan tujuan penelitian. Sebaliknya, sumber data sekunder melibatkan penggunaan data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain, yang mungkin lebih praktis tetapi bisa kurang spesifik atau up-to-date dibandingkan

dengan data primer (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015). Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui distribusi kuesioner secara langsung kepada responden, yakni mitra dagang PT PZ Cussons di Kota Semarang. Data yang diperoleh merupakan respons terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang berkaitan dengan *Service Quality*, *Market Orientation* dan *Competitive Advantage*. Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan melalui perantara atau sumber yang tidak langsung terkait dengan objek penelitian, diperoleh dari referensi pihak lain atau arsip data yang telah tersedia, bukan berasal langsung dari responden utama (Sugiyono, 2005).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner variabel *Service Quality*, *Market Orientation* dan *Competitive Advantage* merupakan rangkaian Instrumen berupa pertanyaan dan pernyataan yang disampaikan kepada responden untuk memperoleh data yang selanjutnya dianalisis. Pengukuran indikator variabel atau pernyataan dalam kuisisioner Penelitian ini menggunakan skala Likert, yang berfungsi untuk mengukur persepsi, opini, dan sikap individu maupun kelompok terhadap suatu pernyataan. Peneliti menggunakan 5 tingkatan skala likert, yaitu : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju. Masing-masing jawaban memiliki nilai sebagai berikut :

1. SS : 5
2. S : 4

3. N : 3
4. TS : 2
5. STS : 1

3.5. Variabel dan Indikator

Komponen variabel beserta indikatornya dalam studi ini, variabel bebas adalah *Service Quality*, *Market Orientation* dan *Competitive Advantage*. Definisi dan indikator dari Setiap variabel dalam penelitian ini diuraikan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3. 1
Definisi Oprasional dan Indikator Penelitian

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Skala
1.	<i>Service Quality</i> Kepuasan pelanggan memainkan peran krusial dalam menentukan kesuksesan bisnis. Memahami dan mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan dapat memberikan wawasan berharga tentang area yang perlu diperbaiki dan aspek-aspek layanan yang sudah memuaskan. Evaluasi yang mendalam mengenai kepuasan pelanggan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan	1. <i>Reliability</i> (keandalan). 2. <i>Assurance</i> (jaminan). 3. <i>Tangibles</i> (bukti fisik). 4. <i>Empathy</i> (empati). 5. <i>Responsiveness</i> (daya tanggap) (Kotler, 2012)	Skala Likert 5 Point

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Skala
	dalam layanan mereka, serta mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan secara keseluruhan.		
2.	Market Orientation Adalah pendekatan strategis dan filosofi organisasi yang menempatkan kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai prioritas utama dalam setiap aspek bisnis. Ini melibatkan pengumpulan data pasar yang mendalam, adaptasi cepat terhadap perubahan dalam preferensi pelanggan, serta pengembangan kompetensi internal untuk merespons dinamika pasar yang berubah-ubah.	1. Orientasi pada pelanggan 2. Orientasi pada pesaing 3. Koordinasi antar fungsi (Narver, 2000)	Skala Likert 5 Point
4.	Competitive Advantage Adalah konsep kunci dalam strategi bisnis yang menekankan pentingnya menciptakan nilai yang unik bagi pelanggan atau biaya yang lebih rendah daripada pesaing. Keberhasilan dalam mencapai	1. Price Quality 2. Delivery Dependability 3. Product Innovation 4. Product Quality (Andreas, 2020)	Skala Likert 5 Point

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Skala
	<i>Competitive Advantage</i> tidak hanya menciptakan nilai bagi perusahaan itu sendiri, tetapi juga menciptakan barrier masuk yang tinggi bagi pesaing dan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan dalam jangka panjang.		
5.	<i>Business Sustainability</i> Adalah pendekatan terhadap operasi bisnis yang mengakui pentingnya memperhitungkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari kegiatan bisnis dalam jangka panjang. Dengan memperhatikan kebutuhan dan kepentingan semua pemangku kepentingan, menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, dan mengelola risiko secara proaktif, perusahaan dapat mencapai keberlanjutan dalam bisnis mereka.	1. <i>Compilation of a business plan (kompilasi rencana usaha).</i> 2. <i>Regular updating of business plan (Memperbaharui rencana usaha secara berkala).</i> 3. <i>Regular analysis of competitor (Menganalisis pesaing secara berkala).</i> 4. <i>Ease of venturing into a new busniness (Kemudahan merambah bisnis baru).</i> 5. <i>Not a problem to take calculated risk (Bukan sebuah masalah untuk mengambil risiko yang diperhitungkan)</i> (Lightelm, 2010)	Skala Likert 5 Point

Sumber : Artikel yang diolah penulis, 2024

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. *Smart Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) adalah metode berbasis analisis regresi yang digunakan dalam membangun serta mengembangkan model dalam ilmu sosial dengan pendekatan yang berfokus pada prediksi (Wold, 1960). Metode ini menganggap bahwa data penelitian tidak mengikuti distribusi tertentu, yang berarti data lapangan tidak harus mengacu pada distribusi spesifik seperti distribusi normal. PLS berfungsi sebagai alternatif bagi *Structural Equation Modeling (SEM)*, terutama ketika ukuran sampel tergolong kecil (30 hingga 100), karena SEM umumnya mensyaratkan minimal 100 sampel (Sarstedt & Cheah, 2019).

Herman Ole Andres Wold mengenalkan metode *Partial Least Squares (PLS)* pada tahun 1960 sebagai pendekatan alternatif terhadap *Ordinary Least Squares (OLS)*, khususnya untuk mengatasi permasalahan multikolinearitas dalam data. Metode ini memungkinkan analisis regresi, baik sederhana maupun berganda, dengan mengandalkan uji signifikansi untuk mengidentifikasi variabel independen yang membentuk komponen PLS serta menentukan jumlah komponen yang optimal (Supriyadi, 2016; Bastien, Vinzi, & Tenenhaus, 2005)

PLS dirancang untuk membentuk sejumlah komponen yang mengekstraksi informasi dari variabel independen guna meningkatkan efektivitas prediksi terhadap variabel dependen (Bastien et al., 2005). PLS sangat berguna dalam menjelaskan hubungan yang kompleks, baik Keterkaitan antar variabel laten serta antara variabel laten dan indikator-indikator pengukurnya. Dalam pendekatannya, PLS terdiri atas dua struktur utama, yaitu inner model dan outer model. Inner model

menjelaskan hubungan struktural antar variabel laten, sedangkan outer model menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator yang merepresentasikannya.

Variabel laten dalam PLS diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel penyebab yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lain, namun memiliki pengaruh terhadap variabel laten lainnya. Sebaliknya, Sebagai hasil dari hubungan kausal, variabel laten endogen dipengaruhi oleh variabel laten eksogen (Yamin dan Kurniawan, 2009).

Metode PLS sangat berguna dalam situasi di mana data tidak memenuhi asumsi distribusi normal atau ketika ukuran sampel terbatas. Dengan fleksibilitasnya dalam menangani data yang tidak sempurna dan kemampuannya untuk memberikan wawasan mendalam tentang hubungan variabel, PLS menjadi alat yang penting dalam penelitian sosial dan bisnis. Penerapan metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan memahami hubungan kompleks dalam data mereka, serta membuat prediksi yang lebih akurat dan bermanfaat untuk keputusan strategis.

3.6.2. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dalam penelitian ini meliputi penilaian atas validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Uji validitas dilakukan melalui pengukuran *convergent validity*, yang ditinjau dari nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE), serta *discriminant validity*, yang dianalisis menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), dan

cross loading. Sementara itu, Untuk memastikan konsistensi internal konstruk, reliabilitas diuji melalui analisis composite reliability dan *Cronbach's alpha*.

3.6.2.1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan proses untuk menilai apakah suatu kuesioner yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Proses pengujian mencakup penilaian terhadap validitas konvergen menggunakan *Outer Loading* dan *AVE*, serta validitas diskriminan melalui metode *Fornell-Larcker*, *HTMT*, dan *Cross Loading*.

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen dapat dievaluasi melalui dua indikator utama, yaitu nilai *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. *Outer Loading* menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing indikator dalam merepresentasikan Variabel laten tidak dapat diukur secara eksplisit, sehingga diperlukan indikator-indikator sebagai alat bantu pengukuran. Suatu indikator dianggap valid jika nilai *Outer Loading*-nya lebih dari 0,5. Jika nilainya di bawah 0,5, maka indikator tersebut sebaiknya dikeluarkan dari model karena tidak memenuhi kriteria validitas. Selain itu, *AVE* digunakan untuk menilai seberapa besar variabel laten mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya. Nilai *AVE* minimal yang disarankan adalah 0,5 (Bastien, 2005). Jika nilai ini terpenuhi, maka validitas konvergen dianggap baik. Sebaliknya, nilai di bawah 0,5 menunjukkan bahwa validitas konvergen belum tercapai

b. Discriminant Validity

Pengujian ini juga melibatkan dua metode pengukuran, yaitu *Fornell-Larcker Criterion/HTMT* dan *Cross Loading*. *Fornell-Larcker Criterion* digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan korelasi antara suatu variabel laten dengan dirinya sendiri dan dengan variabel laten lainnya. Validitas dianggap terpenuhi jika korelasi variabel laten dengan dirinya sendiri lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan variabel laten lain, serta nilai HTMT berada di bawah 1. Sementara itu, *Cross Loading* mengukur Keterkaitan antara indikator dengan konstruk laten. Sebuah indikator dinilai valid jika keterkaitannya dengan konstruk yang diukur lebih besar daripada keterkaitannya dengan konstruk lain dalam model.

3.6.2.2. Uji Realibilitas

Setelah validitas diuji, langkah berikutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas terhadap variabel. Menurut Ghozali (2011), uji reliabilitas diperlukan untuk menilai konsistensi dan kestabilan kuesioner apabila digunakan secara berulang seiring berjalannya waktu. Reliabilitas variabel dapat ditentukan melalui evaluasi nilai Composite Reliability serta *Cronbach's Alpha*. Ambang batas reliabilitas yang baik ditandai dengan nilai minimal 0,7 pada kedua indikator tersebut. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel sangat andal.

3.6.3. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah tahap evaluasi terhadap model pengukuran selesai dilakukan, langkah berikutnya adalah menganalisis hasil evaluasi tersebut dengan melakukan penilaian terhadap model struktural atau inner model. Model struktural dievaluasi guna mengukur kekuatan prediksi hubungan antar variabel, melalui pengujian *R-Square*, *F-Square*, koefisien jalur, dan relevansi prediktif

3.6.3.1. *Coefficient of Determination (R-square)*

Langkah awal dalam evaluasi model struktural adalah dengan melihat Koefisien Determinasi (R^2). Hanya variabel endogen yang memiliki nilai R^2 , yang mencerminkan seberapa besar pengaruh variabel eksogen dalam menjelaskan perubahan pada variabel tersebut. Berdasarkan Chin (1998), kategori nilai R^2 adalah: kuat ($> 0,67$), sedang ($\sim 0,33$), dan lemah ($\sim 0,19$). Nilai ini digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen

3.6.3.2. *Effect Size (f-square)*

Tahapan kedua dalam evaluasi model struktural adalah menilai Effect Size (f^2). Tujuan dari penggunaan ukuran efek ini adalah untuk mengukur tingkat kontribusi variabel eksogen dalam memengaruhi variabel endogen (Nikmatus Sholiha & Salamah, 2015). Berdasarkan pedoman dari Cohen (1988), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Jika nilai f^2 berada di bawah 0,02, maka pengaruhnya dianggap sangat kecil atau tidak signifikan.

Evaluasi effect size (f^2) adalah komponen penting dalam analisis data yang memungkinkan peneliti untuk memahami kekuatan pengaruh variabel laten endogen kepada variabel laten eksogen. Dengan menggunakan pedoman nilai f^2 , peneliti dapat menentukan apakah efek yang ditemukan dalam model cukup signifikan untuk diperhatikan. Efek kecil mungkin mengindikasikan bahwa konstruk laten eksogen berpengaruh yang terbatas, sementara efek besar menunjukkan adanya hubungan yang kuat. Menilai ukuran efek membantu dalam menentukan prioritas variabel yang harus diperhatikan dan dapat memberikan panduan berharga untuk penyesuaian model atau strategi penelitian lebih lanjut.

3.6.3.3. Uji Hipotesis

Nilai path coefficient, yang berada dalam rentang -1 sampai 1, digunakan untuk mengidentifikasi apakah hipotesis menunjukkan hubungan positif atau negatif. Hipotesis dianggap menunjukkan pengaruh positif jika nilai koefisiennya terletak antara 0 dan 1. Sebaliknya, jika nilainya antara -1 dan 0, maka hipotesis dianggap negatif. Menurut Ghazali (2018), pengujian signifikansi hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p-value* dan *t-statistic* yang diperoleh dari hasil bootstrapping pada tabel koefisien jalur. Nilai *p-value* yang kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis signifikan pada level signifikansi 5%. Selain itu, menurut Hair, Ringle & Sarstedt (2011), nilai path coefficient dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96.

3.6.3.4. *Predictive Relevance (Q-square)*

Tahap ketiga dalam proses evaluasi model struktural melibatkan penilaian terhadap Predictive Relevance (Q^2). Proses evaluasi ini bertujuan mengidentifikasi kemampuan prediktif model terhadap data observasi. Nilai Q^2 dihitung menggunakan teknik *blindfolding*. Model dinilai memiliki kemampuan prediktif yang baik apabila nilai Q^2 melebihi angka 0, artinya kemampuan variabel laten eksogen dalam menjelaskan dan meramalkan variabel laten endogen terbukti cukup akurat. Sebaliknya, apabila nilai Q^2 kurang dari 0, maka kemampuan prediktif model dinilai buruk, dan observasi yang dihasilkan tidak dapat dianggap representatif..

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan dan Responden Penelitian

PT PZ Cussons Indonesia adalah cabang lokal dari korporasi global yang berfokus pada pembuatan dan distribusi produk-produk kebutuhan sehari-hari untuk mitra dagang. Berdiri sejak lama, PT PZ Cussons telah menjadi salah satu pemimpin pasar dalam kategori produk seperti sabun, shampoo, dan perawatan bayi. Perusahaan ini memiliki mitra distribusi di berbagai wilayah Indonesia, termasuk Kota Semarang, yang berfungsi sebagai salah satu pusat distribusi dan pemasaran utama untuk kawasan Kota Semarang dan sekitarnya. Lokasi strategis ini memungkinkan produk-produk perusahaan menjangkau mitra dagang dengan lebih cepat dan efisien.

Sebagai perusahaan dengan visi meningkatkan kualitas hidup mitra dagang melalui produk yang inovatif dan terpercaya, PT PZ Cussons terus berupaya memberikan pelayanan terbaik. Produk-produk andalan perusahaan seperti Cussons Baby, Imperial Leather, dan Carex telah dikenal luas oleh masyarakat di Kota Semarang, mencerminkan kualitas dan kepercayaan yang dimiliki perusahaan terhadap mitra dagangnya. Selain berfokus pada kualitas produk, PT PZ Cussons Indonesia di Kota Semarang juga mengadopsi pendekatan pemasaran yang mengutamakan kebutuhan dan preferensi mitra dagang. Strategi pemasaran yang diterapkan meliputi promosi melalui media digital, diskon produk, hingga kegiatan edukasi tentang penggunaan produk perawatan bayi dan dewasa yang aman.

Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan mitra dagang terhadap merek Cussons, sekaligus memperluas jangkauan pasar perusahaan di kawasan tersebut.

Karakteristik responden yang memiliki pengalaman satu kali pembelian produk PT PZ Cussons memberikan peluang menarik untuk menganalisis kesan awal mitra dagang terhadap produk perusahaan. Sebagai pengecer, responden ini dianggap memiliki persepsi yang masih segar dan belum dipengaruhi oleh pengalaman pembelian sebelumnya. Analisis terhadap responden ini dapat membantu perusahaan memahami daya tarik awal produk, efektivitas strategi pemasaran, dan potensi kendala yang mungkin dihadapi mitra dagang pada tahap awal interaksi dengan merek Cussons.

Penelitian ini melibatkan responden yang telah memiliki pengalaman satu kali pembelian produk PT PZ Cussons di Kota Semarang. Responden dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan keberagaman demografi, termasuk usia, jenis kelamin, dan tingkat pendapatan, untuk mendapatkan wawasan yang komprehensif mengenai perilaku mitra dagang. Data dari responden tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran awal mengenai pengalaman pertama mitra dagang dalam membeli produk PT PZ Cussons, serta faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka terhadap merek. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner terstruktur. Kuesioner dirancang sedemikian rupa untuk memuat pertanyaan yang menggali pengalaman, persepsi, serta tingkat kepuasan responden terhadap produk yang telah mereka beli. Sebelum penyebaran, kuesioner telah diuji coba kepada beberapa responden untuk

memastikan kejelasan bahasa, relevansi pertanyaan, dan ketepatan pengukuran variabel penelitian.

4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Rentang umur menjadi variabel penting yang berdampak pada karakteristik mitra dagang, mencakup aspek jasmani, kapabilitas, pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan, serta pengalaman dan tingkat pertanggungjawaban mereka. Studi ini mengelompokkan data partisipan menurut klasifikasi umur berikut:

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20-29 Tahun	30	30%
30-39 Tahun	55	55%
40-49 Tahun	15	15%
Total	100	100%

Berdasarkan data penelitian, mayoritas responden mitra dagang PT PZ Cussons di Kota Semarang berada dalam kelompok usia 30-39 tahun, yaitu sebesar 55% dari total 100 responden. Kelompok usia ini mencerminkan mayoritas mitra dagang pada usia tersebut. Sebagai pengambil keputusan utama dalam pembelian produk dimana dapat dijual kembali. Hal tersebut berpengaruh dalam proses penawaran dari salesman ke mitra dagang PZ Cussons Indonesia

Kelompok usia 20-29 tahun menyumbang 30% dari total responden. Segmen ini umumnya terdiri dari individu muda yang aktif secara sosial dan mempunyai kecenderungan mudah mendapatkan informasi. Mereka memiliki kecenderungan untuk mencoba produk baru, terutama jika produk tersebut inovatif

dan relevan dengan kebutuhan permintaan mitra dagang. Responden ini memanfaatkan faktor aksesibilitas untuk menarik mitra dagang datang. Yang mana akan menguntungkan sebagai mitra dagang PZ Cussons. Sementara itu, kelompok usia 40-49 tahun merupakan yang terkecil, dengan persentase sebesar 15%. Responden dalam kelompok ini cenderung lebih loyal terhadap merek yang telah mereka percaya. Mereka lebih fokus pada kualitas dan manfaat praktis dari produk, dibandingkan terpengaruh oleh promosi atau tren baru. Karakteristik ini menjadikan kelompok usia ini sebagai mitra dagang yang relatif stabil dalam memberikan kontribusi pada penjualan produk PT PZ Cussons dan cenderung konservatif.

Secara keseluruhan, distribusi responden berdasarkan usia mencerminkan adanya variasi kebutuhan dan preferensi di antara mitra dagang PT PZ Cussons. Kelompok usia yang lebih muda memberikan peluang untuk memperluas pasar melalui inovasi dan strategi pemasaran yang dinamis, sementara kelompok usia yang lebih dewasa menuntut konsistensi dalam kualitas produk untuk mempertahankan loyalitas mereka. Hal ini menjadi panduan penting bagi PT PZ Cussons dalam merancang strategi pemasaran dan pengembangan produk yang dapat menjangkau seluruh segmen usia dengan optimal.

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gender adalah salah satu parameter yang digunakan untuk mengategorikan mitra dagang secara individual. Dalam kajian ini, para partisipan dikelompokkan berdasarkan gender dengan pembagian sebagaimana tertera berikut:

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	78	78%
Laki – laki	22	22%
Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden mitra dagang produk PT PZ Cussons di Kota Semarang adalah perempuan, yaitu sebanyak 78% dari total 100 responden. Sementara itu, responden laki-laki hanya berjumlah 22%. Dominasi mitra dagang perempuan ini sangat relevan dengan karakteristik produk PT PZ Cussons, yang sebagian besar berfokus pada perlengkapan bayi, seperti sabun, shampoo, dan lotion bayi. Produk-produk tersebut umumnya digunakan oleh ibu untuk merawat kebutuhan kebersihan dan kesehatan bayi sehingga perempuan mencerminkan hal tersebut karena dianggap lebih mengerti. Perempuan, khususnya ibu, memiliki peran utama dalam pengambilan keputusan terkait pembelian produk perlengkapan bayi. Mereka cenderung lebih selektif dalam memilih produk, mengutamakan aspek keamanan, kualitas, dan kenyamanan yang sesuai untuk bayi. Karakteristik ini menjadikan perempuan sebagai mitra dagang PT PZ Cussons, yang sangat menentukan keberhasilan produk di pasaran. Dikarenakan secara *product knowledge* lebih mudah ter *transfer*.

Meskipun laki-laki hanya berkontribusi sebesar 22% dalam data responden, segmen ini tetap memiliki peran penting. Laki-laki, terutama sebagai mitra strategis, sering terlibat dalam proses berjalannya operasi bisnis di toko ritel

merkea. Partisipasi laki-laki menunjukkan bahwa tidak menutup kemungkinan mitra dagang PZ Cussons juga seorang laki – laki yang juga mau memahami terkait dengan manfaat setiap product PZ Cussons. Distribusi ini mencerminkan bahwa perempuan menjadi gambaran pengambil keputusan oleh mitra dagang di pasar perawatan bayi, hal ini bagi PT PZ Cussons dapat menyusun strategi dalam mendistribusikan barangnya, bagaimana dalam melakukan pelayanan ke setiap mitra dagangnya, juga menentukan gaya komunikasi salesman dalam menjual produk ke mitra dagang.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Studi ini mengategorikan informasi partisipan berdasarkan tingkat pendidikan yang telah ditempuh, dengan hasil pengelompokan sebagaimana dijabarkan berikut:

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/SLTA	38	38
Diploma	40	40
Sarjana	18	18
Pascasarjana	4	4
Total	100	100%

Temuan studi ini mengindikasikan mayoritas responden pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang memiliki tingkat pendidikan Diploma, dengan persentase sebesar 40% dari total 100 responden. Kelompok ini terdiri dari individu yang umumnya memiliki latar belakang pendidikan praktis dan profesional, sehingga cenderung memiliki preferensi terhadap produk yang menawarkan

kemudahan penggunaan, kualitas tinggi, dan manfaat yang jelas. Responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SLTA menduduki posisi kedua, yaitu sebesar 38%. Kelompok ini umumnya terdiri dari individu yang lebih sederhana dalam memilih produk dan cenderung terpengaruh oleh harga dan rekomendasi lingkungan sekitarnya. Sebagai kelompok terbesar kedua, mereka menunjukkan potensi pasar yang signifikan untuk produk-produk PT PZ Cussons, terutama jika strategi pemasaran yang diterapkan mampu menjangkau kebutuhan dan daya beli mereka.

Kelompok dengan latar belakang pendidikan Sarjana menyumbang 18% dari total responden. Kelompok ini cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang kualitas produk dan manfaat jangka panjang, serta lebih kritis dalam memilih merek. Mereka juga cenderung mencari informasi tambahan sebelum memutuskan pembelian, baik melalui ulasan produk, iklan, maupun rekomendasi dari teman atau keluarga. Responden dengan tingkat pendidikan Pascasarjana hanya mencakup 4% dari total sampel. Kelompok ini biasanya berada pada posisi yang lebih mapan secara ekonomi dan lebih selektif dalam membeli produk, mengutamakan nilai tambah seperti inovasi, keunggulan merek, serta kesesuaian dengan prinsip bisnis mereka.

Distribusi tingkat pendidikan ini mencerminkan diversifikasi pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang, yang mencakup berbagai kelompok dengan preferensi berbeda. Dengan memahami karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan, PT PZ Cussons dapat mengembangkan strategi pemasaran yang lebih tersegmentasi, seperti promosi berbasis edukasi untuk pelanggan Diploma dan Sarjana, serta

penawaran produk yang lebih ekonomis untuk pelanggan SMA/SLTA. Pendekatan ini diharapkan dapat menjangkau seluruh segmen pendidikan dengan efektif, sekaligus meningkatkan loyalitas mitra dagang terhadap merek Cussons.

4.2. Analisis Data Kuantitatif

Merujuk pada respon yang diperoleh dari 100 partisipan mengenai aspek variabel. *Service Quality*, *Market Orientation*, *Competitive Advantage* dan *Business Sustainability*. Dengan demikian, tim peneliti akan memaparkan secara terperinci respons dari para partisipan yang telah dikategorikan menjadi tiga kelompok: rendah, menengah, dan tinggi, mengacu pada metodologi yang dikemukakan oleh Umar (2012):

$$RS = \frac{TT-TR}{Kelas}$$

5 = skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 = skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

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

$$RS = 1,33$$

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

No	Interval	Kategori
1	Interval 1,00 – 2,29	Rendah
2	Interval 2,30 – 3,59	Sedang
3	Interval 3,60 – 5,00	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

4.2.1. Deskripsi Variabel Service Quality

Tahap pertama dalam kajian deskriptif terhadap variabel-variabel penelitian dimulai dengan menganalisis variabel *Service Quality* (X1). Kajian deskriptif untuk variabel ini diorganisir dan ditampilkan mengikuti parameter-parameter berikut:

Tabel 4. 4
Statistik Deskriptif Variabel Service Quality

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
X1.1	<i>Reliability</i> (keandalan).	4,360	Tinggi
X1.2	<i>Assurance</i> (jaminan).	4,280	Tinggi
X1.3	<i>Tangibles</i> (bukti fisik).	4,320	Tinggi
X1.4	<i>Empathy</i> (empati).	4,240	Tinggi
X1.5	<i>Responsiveness</i> (daya tanggap)	4,250	Tinggi
Rata – rata total		4,29	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Temuan pengkajian terhadap variabel *Service Quality* menunjukkan bahwa kualitas layanan PT PZ Cussons di Kota Semarang dinilai baik oleh responden, dengan rata-rata skor total sebesar 4,29, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa secara umum, mitra dagang merasakan kepuasan atas mutu pelayanan yang disediakan, baik dalam hal keandalan, ketepatan, maupun cara perusahaan memenuhi kebutuhan mitra dagang.

Di antara indikator yang membentuk variabel *Service Quality*, indikator *Reliability* (keandalan) memperoleh skor tertinggi sebesar 4,36. Skor ini menunjukkan bahwa mitra dagang merasa bahwa PT PZ Cussons mampu memberikan layanan yang konsisten dan dapat diandalkan. Keandalan ini mencakup kemampuan perusahaan dalam memastikan produk selalu tersedia,

memberikan informasi yang akurat, serta menangani keluhan atau masalah pelanggan dengan baik. Keunggulan pada aspek Ini adalah salah satu aspek penting yang memberikan dukungan ke loyalitas pelanggan.

Namun, indikator *Empathy* (empati) menunjukkan skor terendah sebesar 4,24, meskipun masih Masuk dalam klasifikasi tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun PT PZ Cussons telah memberikan perhatian kepada pelanggan, masih terdapat ruang untuk meningkatkan hubungan personal dengan mitra dagang. Empati melibatkan kemampuan untuk memahami kebutuhan spesifik pelanggan secara individu, memberikan perhatian yang tulus, serta menciptakan pengalaman layanan yang lebih personal.

Secara keseluruhan, nilai tinggi pada variabel *Service Quality* menjadi bukti bahwa PT PZ Cussons telah berhasil membangun fondasi layanan yang baik. Namun, peningkatan pada aspek empati dapat menjadi fokus perusahaan untuk semakin memperkuat hubungan dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan mereka, dan memperkuat daya saing di pasar yang kompetitif. Strategi yang berorientasi pada personalisasi layanan dan komunikasi yang lebih interaktif dapat menjadi langkah efektif untuk meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh.

4.2.2. Deskripsi Variabel Market Orientation

Variabel *Market Orientation* (X2) dianalisis secara deskriptif sebagai variabel penelitian berikutnya, dan hasilnya disajikan berdasarkan kriteria tertentu:

Tabel 4. 5
Statistik Deskriptif Variabel *Market Orientation*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
X1.1	Orientasi pada pelanggan.	4,580	Tinggi

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
X1.2	Orientasi pada pesaing.	4,100	Tinggi
X1.3	Koordinasi antar fungsi	4,360	Tinggi
Rata – rata total		4,34	Tinggi

Hasil temuan dalam penelitian ini terkait variabel Market Orientation mengungkapkan bahwa orientasi pasar PT PZ Cussons di Kota Semarang dipersepsikan sangat baik oleh para responden, dengan skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,34 yang tergolong dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa PT PZ Cussons telah menerapkan strategi orientasi pasar secara efektif, yang meliputi pemahaman terhadap kebutuhan mitra dagang, pemantauan terhadap aktivitas pesaing, serta koordinasi yang baik antarbagian di dalam perusahaan.

Indikator dengan skor tertinggi adalah Orientasi pada Pelanggan, dengan nilai 4,58. Hasil ini menunjukkan bahwa PT PZ Cussons sangat fokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Responden menilai bahwa perusahaan memahami preferensi mitra dagang, memberikan perhatian terhadap umpan balik, dan terus berupaya meningkatkan kualitas produk dan layanan sesuai dengan harapan pelanggan. Keunggulan ini menjadi salah satu alasan utama mengapa PT PZ Cussons dapat mempertahankan kepercayaan dan loyalitas mitra dagang. Sebaliknya, indikator dengan skor terendah adalah Orientasi pada Pesaing, yaitu 4,10, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Skor ini menunjukkan bahwa PT PZ Cussons perlu meningkatkan perhatian terhadap aktivitas pesaing di pasar. Aspek ini mencakup kemampuan untuk memantau strategi pesaing, menganalisis kekuatan dan kelemahan mereka, serta merespons perubahan pasar

secara proaktif.

Orientasi pada pesaing yang lebih baik dapat membantu PT PZ Cussons untuk tetap kompetitif dan mempertahankan posisinya di pasar. Secara keseluruhan, tingginya skor pada variabel *Market Orientation* menunjukkan bahwa PT PZ Cussons telah memiliki pemahaman yang baik tentang pentingnya orientasi pasar sebagai kunci keberhasilan bisnis. Namun, dengan meningkatkan fokus pada orientasi pesaing, perusahaan dapat melengkapi keunggulan orientasi pelanggannya, sehingga mampu menciptakan strategi yang lebih seimbang dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika pasar.

4.2.3. Deskripsi Variabel Competitive Advantage

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian selanjutnya dilakukan pada variabel *Competitive Advantage* (Y1). Hasil analisis terhadap variabel ini disusun dan disajikan berdasarkan kriteria berikut :

Tabel 4. 6
Statistik Deskriptif Variabel *Competitive Advantage*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Y1.1	<i>Price Quality</i>	4,130	Tinggi
Y1.2	<i>Delivery Dependability</i>	4,490	Tinggi
Y1.3	<i>Product Innovation</i>	4,320	Tinggi
Y1.4	<i>Product Quality</i>	4,390	Tinggi
Rata – rata total		4,33	Tinggi

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Competitive Advantage pada PT PZ Cussons di Kota Semarang memperoleh rata-rata skor 4,33,

yang termasuk dalam kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil membangun keunggulan kompetitif yang solid di pasar, sebagaimana tercermin melalui kualitas produk, layanan yang diberikan, serta persepsi positif dari mitra dagang. Keunggulan ini menjadi elemen krusial dalam menjaga keberlangsungan posisi perusahaan di tengah persaingan pasar yang ketat.

Indikator dengan skor tertinggi dalam variabel *Competitive Advantage* adalah *Delivery Dependability* (ketergantungan pengiriman), dengan nilai 4,49. Skor ini mencerminkan bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kemampuan PT PZ Cussons dalam menyediakan produk tepat waktu dan sesuai dengan yang dijanjikan. Keandalan dalam pengiriman menjadi salah satu aspek yang paling dihargai oleh pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan mitra dagang terhadap perusahaan. Keunggulan ini turut berperan dalam membangun loyalitas pelanggan serta memperkuat posisi bersaing PT PZ Cussons di pasar.

Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah *Price Quality* (hubungan harga dan kualitas), yang memperoleh skor 4,13. Meskipun masih tergolong tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa ada ruang untuk perbaikan dalam hal keseimbangan antara harga dibanding pesaing. Beberapa mitra dagang mungkin merasa harga yang ditawarkan PT PZ Cussons sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan produk sejenis di pasar, meskipun kualitas produk tetap diakui baik. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk meninjau kembali strategi harga atau memberikan nilai tambah kepada pelanggan guna meningkatkan persepsi terhadap nilai produk. Secara keseluruhan, skor rata-rata yang tinggi pada variabel *Competitive Advantage* mencerminkan posisi

bersaing yang kuat, PT PZ Cussons berhasil menunjukkan kekuatan dalam beberapa area penting, seperti keandalan pengiriman produk. Namun, perhatian terhadap aspek *Price Quality* dapat menjadi peluang untuk lebih memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan, memberikan pelanggan nilai yang lebih baik, dan mengoptimalkan posisi PT PZ Cussons dalam persaingan pasar.

4.2.4. Deskripsi Variabel Business Sustainability

Analisis deskriptif selanjutnya dalam penelitian ini difokuskan pada variabel **Business Sustainability** (Y2). Hasil analisis terhadap variabel tersebut disusun dan disajikan berdasarkan kriteria berikut:

Tabel 4. 7
Statistik Deskriptif Variabel Business Sustainability

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Y2.1	<i>Compilation of a business plan (kompilasi rencana usaha).</i>	4,140	Tinggi
Y2.2	<i>Regular updating of business plan (Memperbaharui rencana usaha secara berkala).</i>	4,240	Tinggi
Y2.3	<i>Regular analysis of competitor (Menganalisis pesaing secara berkala).</i>	4,220	Tinggi
Y2.4	<i>Ease of venturing into a new busniness (Kemudahan merambah bisnis baru).</i>	4,460	Tinggi
Y2.5	<i>Not a problem to take calculated risk (Bukan sebuah masalah untuk mengambil risiko yang diperhitungkan)</i>	4,450	Tinggi
Rata – rata total		4,30	Tinggi

Hasil analisis terhadap variabel Business Sustainability menunjukkan bahwa PT PZ Cussons di Kota Semarang memperoleh skor rata-rata sebesar 4,30,

yang diklasifikasikan dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki dasar yang kokoh dalam mempertahankan keberlanjutan usahanya, baik melalui inovasi, perencanaan strategis, maupun kemampuan adaptasi terhadap dinamika pasar dan kebutuhan mitra dagang. Nilai tersebut mengindikasikan adanya komitmen perusahaan untuk menjaga kelangsungan operasional jangka panjang dengan mengelola berbagai aspek yang mendukung keberlanjutan.

Indikator dengan skor tertinggi dalam variabel *Business Sustainability* adalah *Ease of Venturing into a New Business* (Kemudahan merambah bisnis baru), dengan nilai 4,46. Skor yang tinggi ini menunjukkan bahwa PT PZ Cussons memiliki kemampuan yang sangat baik dalam beradaptasi dan mengeksplorasi peluang baru di pasar. Kemampuan untuk merambah ke bisnis baru menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan perusahaan, karena memberikan fleksibilitas dan inovasi dalam memperluas portofolio produk atau lini usaha, serta menghadapi tantangan pasar yang terus berkembang.

Namun, indikator dengan skor terendah adalah *Compilation of a Business Plan* (Kompilasi Rencana Usaha), dengan nilai 4,14. Skor ini menunjukkan bahwa meskipun PT PZ Cussons memiliki strategi yang kuat untuk keberlanjutan bisnis, masih terdapat ruang untuk memperbaiki proses perencanaan usaha. Penyusunan rencana usaha yang lebih rinci dan sistematis dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi risiko, merencanakan pertumbuhan jangka panjang, dan meningkatkan efisiensi operasional. Oleh karena itu, memperkuat aspek perencanaan usaha dapat memberikan dampak positif pada keberlanjutan bisnis PT

PZ Cussons. Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata yang tinggi pada *Business Sustainability*, PT PZ Cussons berhasil menunjukkan kemampuannya dalam menjaga kelangsungan bisnis, terutama dalam hal merambah bisnis baru.

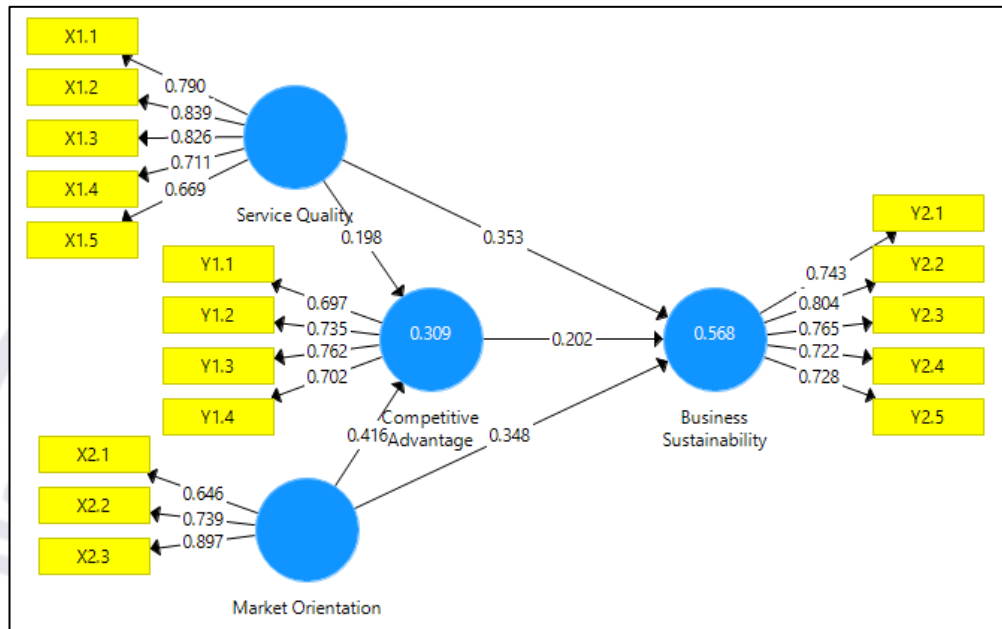
4.3. Analisis Data Pengukuran Outer Model

Pemrosesan data dan pengujian model dilakukan menggunakan Smart PLS 3.0. Pendekatan PLS mencakup outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta inner model untuk menilai kualitas struktural model dan menguji hipotesis secara prediktif.

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Uji model pengukuran (outer model) bertujuan untuk menentukan metode pengukuran variabel laten. Evaluasinya mencakup pengujian reliabilitas konsistensi internal (menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*), validitas konvergen (berdasarkan indikator reliabilitas dan nilai AVE), serta validitas diskriminan (melalui pendekatan *Fornell-Larcker*, *Cross Loading*, dan *HTMT*).

Gambar 4. 1
Pengujian Model Pengukuran



4.3.2. *Convergent Validity*

Indikator reflektif individu dianggap memiliki korelasi yang memadai dengan konstruk yang diukur apabila nilai loading-nya melebihi 0,50 (Ghozali & Latan, 2015). Sementara itu, indikator dengan nilai loading sangat rendah (kurang dari 0,40) sebaiknya dihapus dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991; Hair et al., 2011). Hasil analisis model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai factor loading di atas 0,50 dan nilai AVE melebihi 0,50, sehingga seluruh variabel dinyatakan memenuhi kriteria validitas dalam penelitian ini.

Tabel 4. 8
Nilai Outer Loading Variabel Eksogen
Service Quality, Market Orientation (X1,X2)

Variabel	Kode	Outer Loading	Keterangan
Service Quality	X1.1	0,790	Valid
	X1.2	0,839	Valid
	X1.3	0,826	Valid
	X1.4	0,711	Valid
	X1.5	0,669	Valid
Market Orientation	X1.1	0,646	Valid
	X1.2	0,739	Valid
	X1.3	0,897	Valid

Merujuk pada Tabel 4.8, seluruh variabel memiliki nilai outer loadings di atas 0,50, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi. Khusus pada variabel Service Quality dan Market Orientation, rata-rata nilai outer loadings melebihi 0,60, yang mencerminkan hubungan yang sangat kuat antara indikator dan konstruk. Temuan ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut berperan optimal dalam model pengukuran.

Tabel 4. 9
Nilai Outer Loading Variabel Endogen
***Competitive Advantage* dan *Business Sustainability* (Y1,Y2)**

Variabel	Kode	Outer Loading	Keterangan
<i>Competitive Advantage</i>	Y1.1	0,697	Valid
	Y1.2	0,735	Valid
	Y1.3	0,762	Valid
	Y1.4	0,702	Valid
<i>Business Sustainability</i>	Y2.1	0,743	Valid
	Y2.2	0,804	Valid
	Y2.3	0,765	Valid
	Y2.4	0,722	Valid
	Y2.5	0,728	Valid

Berdasarkan Tabel 4.9, seluruh variabel menunjukkan nilai outer loadings di atas 0,50, yang memenuhi kriteria validitas, sehingga tidak diperlukan eliminasi indikator. Rata-rata nilai outer loadings pada indikator *Competitive Advantage* dan *Business Sustainability* melebihi 0,60, mengindikasikan korelasi yang kuat dengan konstruksya serta efektivitas indikator dalam mendukung model pengukuran.

Tabel 4. 10
Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	Kode	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Business Sustainability</i>	Y2	0,567
<i>Competitive Advantage</i>	Y1	0,525

Variabel	Kode	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Market Orientation</i>	X2	0,590
<i>Service Quality</i>	X1	0,593

Hasil pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk variabel Business Sustainability, Competitive Advantage, Market Orientation, dan Service Quality semuanya melebihi 0,50. Nilai AVE di atas 0,50 mengindikasikan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Oleh karena itu, keempat variabel dinyatakan valid dan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dalam model pengukuran.

4.3.3. *Internal Consistency Reliability*

Setelah evaluasi *outer loadings* dan AVE, langkah selanjutnya adalah mengukur reliabilitas konsistensi internal melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Secara umum, nilai *Composite Reliability* antara 0,60 hingga 0,70 sudah dapat diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,60, menandakan bahwa konsistensi internal telah terpenuhi.

Tabel 4. 11
Nilai *Internal Consistency Reliability*

Variabel	Kode	<i>Cronbach Alpha(CA)</i>	<i>Composite Reliability (CR)</i>
<i>Business Sustainability</i>	Y2	0,817	0,867
<i>Competitive Advantage</i>	Y1	0,699	0,815
<i>Market Orientation</i>	X2	0,671	0,809

Variabel	Kode	Cronbach Alpha(CA)	Composite Reliability (CR)
<i>Service Quality</i>	X1	0,831	0,878

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh variabel—Business Sustainability, Competitive Advantage, Market Orientation, dan Service Quality—memiliki nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability di atas 0,60, yang menandakan bahwa masing-masing variabel memenuhi kriteria reliabilitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk berkorelasi kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga dapat digunakan dalam tahap pengujian selanjutnya.

4.3.4. Discriminant Validity

Validitas diskriminan diuji menggunakan metode *Fornell-Larcker* dan *HTMT* (*heterotrait-monotrait ratio of correlations*) sebagaimana diuraikan oleh Henseler, Ringle, & Sarstedt (2016). Dalam pendekatan *Fornell-Larcker*, validitas diskriminan dinyatakan tercapai jika akar kuadrat AVE pada diagonal melebihi nilai korelasi antar konstruk lainnya. Sementara itu, pada metode HTMT, kriteria terpenuhi jika nilai HTMT berada di bawah 1.

Tabel 4. 12
Nilai Korelasi (*Fornell Larcker*)

	<i>Business Sustainability</i>	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Market Orientation</i>	<i>Service Quality</i>
<i>Business Sustainability</i>	0,753			

	<i>Business Sustainability</i>	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Market Orientation</i>	<i>Service Quality</i>
<i>Competitive Advantage</i>	0,543	0,725		
<i>Market Orientation</i>	0,662	0,532	0,768	
<i>Service Quality</i>	0,646	0,441	0,584	0,770

Mengacu pada Tabel 4.12, analisis menggunakan metode Fornell-Larcker menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah tercapai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel yang lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Secara rinci, nilai akar kuadrat AVE untuk Business Sustainability adalah 0,753; Competitive Advantage 0,725; Market Orientation 0,768; dan Service Quality 0,770.

Tabel 4. 13
Heterotrait – Monotrait Ratio (Htmt)

	<i>Business Sustainability</i>	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Market Orientation</i>	<i>Service Quality</i>
<i>Business Sustainability</i>				
<i>Competitive Advantage</i>	0,662			
<i>Market Orientation</i>	0,684	0,725		
<i>Service Quality</i>	0,735	0,546	0,727	

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2024

Nilai HTMT untuk setiap variabel tercatat di bawah 0,9. Berdasarkan simulasi dan temuan Henseler et al. (2015), nilai HTMT sebaiknya tidak melebihi

0,90 jika konstruk memiliki perbedaan konseptual. Dengan demikian, nilai-nilai HTMT dalam Tabel 4.13 yang tidak melebihi ambang tersebut tetap menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi. Oleh karena itu, pengujian dengan metode Fornell-Larcker dan HTMT dapat disimpulkan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan secara memadai.

4.4. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model ini merepresentasikan keterkaitan antar konstruk berdasarkan teori yang mendasari penelitian (Jaya, 2008). Penilaian dilakukan melalui beberapa indikator, yakni nilai *R-square* untuk konstruk dependen, *Q-square Stone-Geisser* untuk mengukur relevansi prediktif (Q^2), serta signifikansi koefisien jalur dalam model struktural.

4.4.1. Coefficient Of Determination ($R - Square$)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kualitas model struktural. Penilaian dilakukan dengan melihat sejauh mana varians variabel laten endogen dapat dijelaskan oleh model. Nilai R^2 yang tinggi dan mendekati 1 mencerminkan kemampuan prediktif model yang baik, sedangkan nilai yang mendekati nol atau negatif menunjukkan rendahnya relevansi prediktif model.

Tabel 4. 14
Coefficient Of Determination (R-Square)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<i>Business Sustainability</i>	0,568	0,552
<i>Competitive Advantage</i>	0,309	0,292

Tabel 4.14 menyajikan hasil koefisien determinasi (R^2) untuk dua variabel, yaitu *Business Sustainability* dan *Competitive Advantage*, yang mencerminkan sejauh mana model menjelaskan variasi data. Nilai R^2 untuk *Business Sustainability* sebesar 0,568 menunjukkan bahwa 56,8% varians variabel tersebut dapat dijelaskan oleh model, yang menurut kriteria umum termasuk kategori kuat. Sementara itu, nilai R^2 Adjusted sebesar 0,552 juga mengindikasikan stabilitas model meskipun telah disesuaikan dengan jumlah prediktor.

Sementara itu, untuk variabel *Competitive Advantage*, nilai R-Square sebesar 0,309 mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan 30,9% variansi dari variabel tersebut. Berdasarkan kriteria umum, nilai ini dapat dikategorikan sebagai lemah, karena model hanya mampu menjelaskan sebagian kecil dari variasi dalam *Competitive Advantage*. Nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,292 menunjukkan penyesuaian yang lebih rendah, mengonfirmasi bahwa model ini memiliki daya prediksi yang terbatas untuk variabel tersebut.

Secara keseluruhan, model untuk *Business Sustainability* dapat dikategorikan sebagai kuat, sementara model untuk *Competitive Advantage* tergolong lemah dalam hal daya jelaskan variasi. Untuk memperbaiki daya prediksi

pada *Competitive Advantage*, mungkin diperlukan variabel atau faktor tambahan yang lebih berpengaruh dalam menjelaskan variasi pada konstruk ini.

4.4.2. *Effect Size (F- Square)*

Selain mengevaluasi nilai koefisien determinasi (R^2) pada setiap konstruk endogen, perubahan nilai R^2 akibat penghapusan konstruk eksogen tertentu juga digunakan untuk menilai besarnya pengaruh substantif konstruk tersebut terhadap model. Ukuran ini dikenal sebagai effect size (f^2). Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Cohen (1988), nilai f^2 sebesar 0,02 diklasifikasikan sebagai efek kecil, 0,15 sebagai efek sedang, dan 0,35 sebagai efek besar. Adapun nilai f^2 di bawah 0,02 mengindikasikan bahwa konstruk eksogen tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap konstruk endogen terkait.

Tabel 4. 15
Effect Size (F Square)

	<i>Business Sustainability</i>	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Market Orientation</i>	<i>Service Quality</i>
<i>Business Sustainability</i>				
<i>Competitive Advantage</i>	0,065			
<i>Market Orientation</i>	0,159	0,165		
<i>Service Quality</i>	0,184	0,037		

Tabel 4.15 menunjukkan *Effect Size (f-square)* untuk setiap hubungan antara variabel laten eksogen (independen) dan variabel laten endogen (dependen).

Effect size ini digunakan untuk mengukur besar pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen, dengan kriteria sebagai berikut:

- a) f-square 0,02 menunjukkan pengaruh yang lemah,
- b) f-square 0,15 menunjukkan pengaruh yang moderat,
- c) f-square 0,35 menunjukkan pengaruh yang kuat.

Hasil pada tabel tersebut menunjukkan penjabaran sebagai berikut:

1. *Business Sustainability* memiliki nilai f-square terhadap variabel *Competitive Advantage* sebesar 0,065, yang masuk dalam kategori lemah, menunjukkan bahwa *Business Sustainability* hanya memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap *Competitive Advantage*.
2. *Competitive Advantage* memiliki nilai f-square terhadap *Market Orientation* sebesar 0,165, yang tergolong dalam kategori moderat, mengindikasikan pengaruh yang cukup signifikan namun tidak terlalu besar antara kedua variabel tersebut.
3. *Market Orientation* memiliki nilai f-square terhadap *Service Quality* sebesar 0,159, yang juga masuk dalam kategori moderat, menunjukkan bahwa *Market Orientation* memberikan pengaruh yang cukup terhadap *Service Quality*, meskipun tidak sebesar pengaruh yang kuat.
4. *Service Quality* memiliki nilai f-square terhadap *Business Sustainability* sebesar 0,184, yang termasuk dalam kategori moderat, mengindikasikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap *Business Sustainability*.

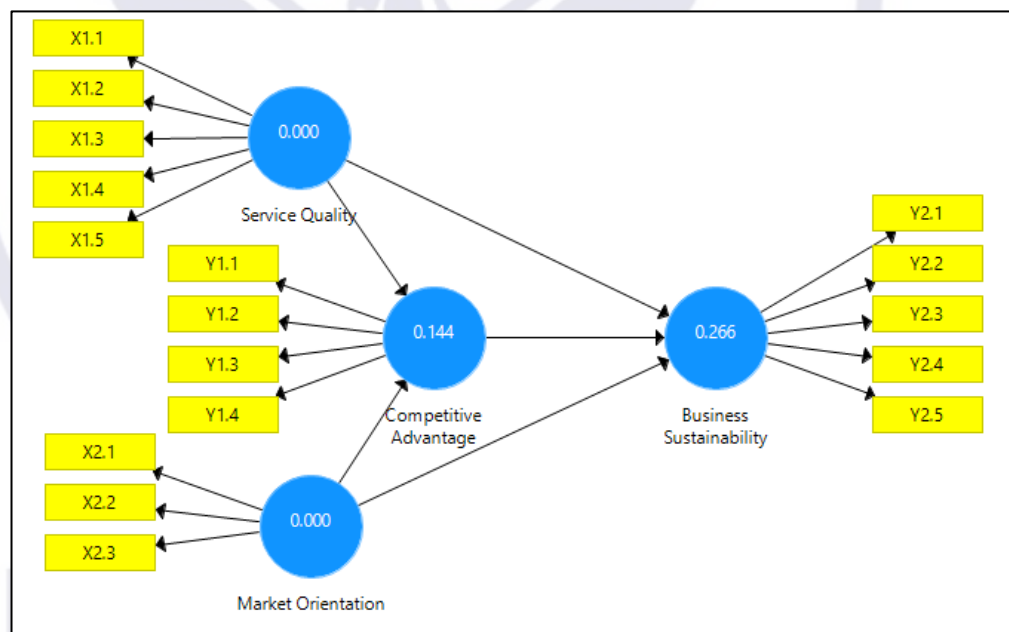
Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa *Market Orientation* dan *Service Quality* memiliki pengaruh moderat terhadap variabel lainnya, sedangkan

Business Sustainability terhadap *Competitive Advantage* hanya memiliki pengaruh yang lemah. Ini memberikan gambaran bahwa beberapa hubungan antara variabel tersebut memerlukan pengaruh tambahan dari faktor eksternal lain untuk dapat mencapai pengaruh yang lebih kuat.

4.4.3. Predictive Relevance (Q^2 –Square)

Blindfolding merupakan teknik resampling yang digunakan untuk menghitung nilai Q^2 Stone-Geisser (Stone, 1974; Geisser, 1974), yang berfungsi sebagai indikator dalam mengevaluasi relevansi prediktif model jalur PLS melalui proses *cross-validation*.

Gambar 4. 2
Hasil *Blindfolding*



Di samping mengevaluasi nilai R^2 sebagai indikator ketepatan prediksi, peneliti juga perlu mempertimbangkan nilai Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1974) yang berperan sebagai ukuran relevansi prediktif model terhadap data eksternal atau data

di luar sampel. Nilai ini menunjukkan seberapa baik model PLS mampu memprediksi data yang tidak digunakan dalam proses estimasi. Dalam konteks model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol pada variabel laten endogen reflektif menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk tersebut. Nilai Q^2 dihitung menggunakan teknik blindfolding, yaitu Metode resampling ini dilakukan dengan cara menghapus secara sistematis sebagian data dari indikator konstruk endogen, kemudian mengestimasi parameter model berdasarkan data yang tersisa (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Tenenhaus et al., 2005).

Tabel 4. 16
Predictive Relevance (Q-Square)

Variabel	CV Commonality	CV Redudancy
<i>Business Sustainability</i>	0,337	0,226
<i>Competitive Advantage</i>	0,216	0,144
<i>Market Orientation</i>	0,229	
<i>Service Quality</i>	0,392	

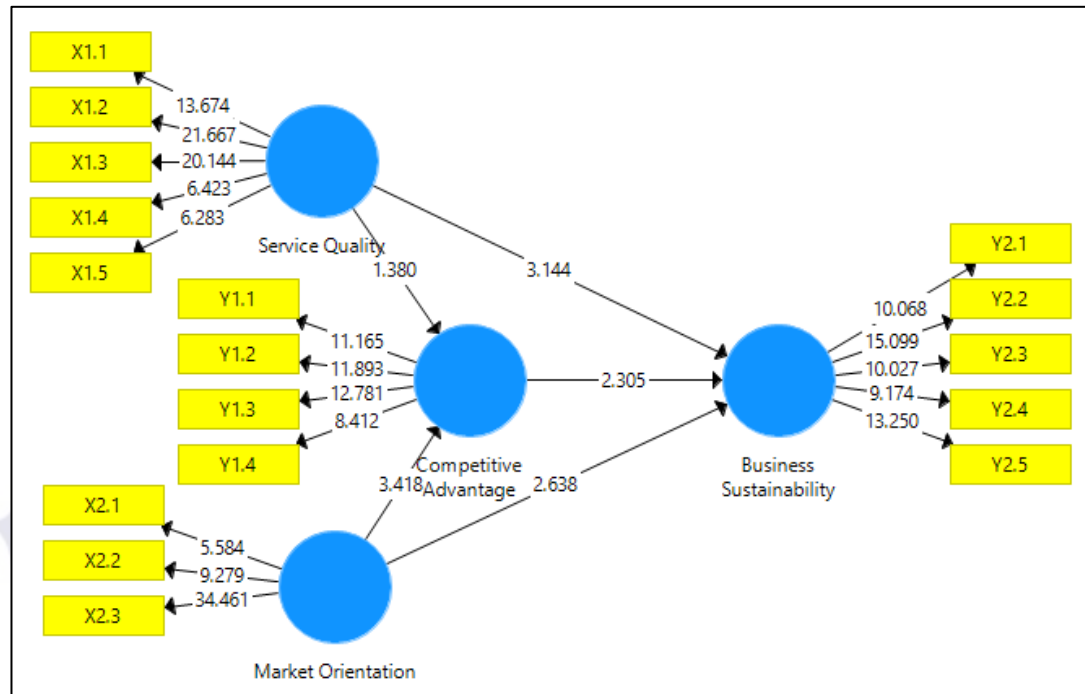
Evaluasi terhadap kualitas model struktural dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian hipotesis menggunakan cross-validation, serta analisis terhadap nilai communality dan redundancy. Secara keseluruhan, hasil cross-validation communality mengindikasikan bahwa model struktural yang dikembangkan memiliki kualitas yang memadai, ditandai dengan nilai positif pada semua blok, yang mencerminkan kesesuaian model pengukuran secara menyeluruh. Selain itu, kualitas masing-masing persamaan struktural dievaluasi melalui indeks CV

redundancy, yang menurut Tenenhaus et al. (2008), harus bernilai positif untuk seluruh konstruk endogen. Dalam penelitian ini, seluruh variabel laten menunjukkan nilai positif pada kedua indeks tersebut, nilai *communality* dan *redundancy* masing-masing menunjukkan angka yang lebih besar dari nol. Berdasarkan Tabel 4.16 dan Gambar 4.2, seluruh variabel dependen memiliki nilai Q-square yang melebihi nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memenuhi kriteria kelayakan dan dapat dianggap sebagai model yang sesuai (*fit*).

4.4.4. Uji Hipotesis

Partial Least Squares (PLS) merupakan metode pemodelan jalur yang diperkenalkan oleh Wold pada tahun 1982. Secara konseptual, algoritma ini terdiri dari serangkaian regresi yang bertujuan membentuk vektor bobot. Vektor tersebut, ketika algoritma mencapai konvergensi, akan memenuhi persamaan titik tetap yang digunakan dalam evaluasi model secara keseluruhan.

Gambar 4. 3
Pengujian Model Struktural



Dalam penelitian ini, pengujian lima hipotesis dilakukan melalui model struktural (inner model) menggunakan pendekatan Partial Least Squares. Uji hipotesis didasarkan pada asumsi nol (H_0) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antar konstruk laten, dengan menggunakan analisis t-test dan p-value. Evaluasi signifikansi dilakukan melalui prosedur bootstrapping, di mana nilai $t > 1,96$ atau $p < 0,05$ menjadi dasar untuk menerima hipotesis alternatif (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0). Prosedur ini memungkinkan estimasi parameter secara robust tanpa bergantung pada asumsi distribusi parametrik.

Tabel 4. 17
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values (Sig.)
H.1 <i>Service Quality</i> > <i>Competitive Advantage</i>	0,198	0,207	0,144	1,380	0,084
H2. <i>Market Orientation</i> > <i>Competitive Advantage</i>	0,416	0,427	0,122	3,418	0,000
H3. <i>Service Quality</i> > <i>Business Sustainability</i>	0,353	0,356	0,112	3,144	0,001
H.4 <i>Market Orientation</i> > <i>Business Sustainability</i>	0,348	0,358	0,132	2,638	0,004
H.5 <i>Competitive Advantage</i> > <i>Business Sustainability</i>	0,202	0,193	0,088	2,305	0,011

Hasil pengujian terhadap model struktural yang disajikan pada Tabel 4.24 menunjukkan bahwa kelima jalur hubungan dalam model signifikan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan mempertimbangkan arah koefisien serta karakteristik hubungan formatif terhadap konstruk laten, interpretasi terhadap model PLS dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4. 18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	H.1 <i>Service Quality > Competitive Advantage</i>	Positif Tidak Signifikan	Tidak Signifikan	Tidak Terbukti
H2	H2. <i>Market Orientation > Competitive Advantage</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Terbukti
H3	H3. <i>Service Quality > Business Sustainability</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Terbukti
H4	H.4 <i>Market Orientation > Business Sustainability</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Terbukti
H5	H.5 <i>Competitive Advantage > Business Sustainability</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Terbukti

1. Uji Hipotesis H1: *Service Quality* terhadap *Competitive Advantage*

Hipotesis pertama bertujuan untuk menguji pengaruh *Service Quality* terhadap *Competitive Advantage*. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai T-statistic sebesar 1,380 dengan P-value sebesar 0,084. Karena nilai P melebihi ambang signifikansi ($\alpha = 0,05$), maka hipotesis ini dinyatakan tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Service Quality* tidak memberikan pengaruh yang cukup berarti terhadap *Competitive Advantage* dalam konteks model penelitian ini. Meskipun *Service Quality* umumnya dianggap sebagai komponen kunci dalam

membentuk keunggulan kompetitif, hasil ini mengisyaratkan bahwa dalam konteks data dan sampel yang digunakan, pengaruh tersebut tidak muncul secara signifikan. Kemungkinan terdapat variabel lain yang lebih dominan atau hubungan tersebut bersifat tidak langsung dan melibatkan mediator yang belum tercakup dalam model.

2. H2: *Market Orientation terhadap Competitive Advantage*

Hipotesis kedua mengkaji pengaruh Market Orientation terhadap Competitive Advantage. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *T-statistic* sebesar 3,418 dan *P-value* sebesar 0,000, yang secara signifikan berada di bawah ambang $\alpha = 0,05$. Dengan demikian, hipotesis ini dinyatakan signifikan. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa orientasi pasar memiliki dampak yang kuat dan signifikan terhadap pencapaian keunggulan kompetitif. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan pandangan bahwa orientasi pasar yang mencakup pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan, kemampuan adaptif terhadap dinamika pasar, serta pengelolaan hubungan pelanggan secara efektif, mampu menciptakan nilai strategis bagi perusahaan. Oleh karena itu, hasil ini menegaskan bahwa perusahaan dengan orientasi pasar yang tinggi cenderung memiliki keunggulan bersaing yang lebih kuat.

3. H3: *Service Quality terhadap Business Sustainability*

Hipotesis ketiga menguji pengaruh kualitas layanan terhadap keberlanjutan bisnis. Hasil uji menunjukkan nilai *T* sebesar 3,144 dan *P* sebesar 0,001, yang berarti signifikan pada $\alpha = 0,05$. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kualitas layanan berkontribusi positif terhadap keberlanjutan bisnis, dengan meningkatkan loyalitas pelanggan, citra merek, dan daya saing perusahaan.

4. **H4: *Market Orientation* terhadap *Business Sustainability***

Hipotesis keempat menguji pengaruh orientasi pasar terhadap keberlanjutan bisnis. Hasil analisis menunjukkan nilai T Statistik sebesar 2,936 dan P Value 0,004, menandakan signifikansi pada tingkat 5%. Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi pasar berperan penting dalam mendukung keberlanjutan bisnis. Perusahaan dengan orientasi pasar yang baik cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, sehingga mampu mempertahankan relevansi dan daya saing dalam jangka panjang.

5. **H5: *Competitive Advantage* terhadap *Business Sustainability***

Hipotesis kelima bertujuan untuk menguji pengaruh keunggulan kompetitif terhadap keberlanjutan bisnis. Hasil pengujian menunjukkan nilai T Statistik sebesar 2,305 dan P Value sebesar 0,011, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis tersebut signifikan dan dapat diterima. Dengan kata lain, terdapat bukti yang meyakinkan bahwa keunggulan kompetitif berperan penting dalam mendukung keberlanjutan bisnis. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan—seperti inovasi produk, efisiensi operasional, atau kekuatan merek—membantu perusahaan bertahan dalam persaingan pasar. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk membangun posisi yang lebih stabil dan meningkatkan peluang untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa perusahaan yang mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif memiliki potensi lebih besar untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang.

4.4.5. Pengaruh Tidak Langsung Pada Efek Mediasi (Pengujian Efek Mediasi)

Analisis pengaruh tidak langsung dalam model struktural dilakukan melalui pengujian mediasi, yakni ketika hubungan antara konstruk eksogen dan endogen dimediasi oleh suatu variabel perantara. Variabel mediasi berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani dan memperkuat pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Dalam penelitian ini, peran mediasi diuji dengan teknik bootstrapping, di mana mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai t lebih besar dari 1,96 dan/atau nilai p kurang dari 0,05, sebagaimana standar dalam pendekatan statistik inferensial.

Tabel 4. 19
Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values (Sig.)	Keterangan
<i>Market Orientation > Competitive Advantage > Business Sustainability</i>	0,084	0,083	0,047	1,796	0,037	Memediasi
<i>Service Quality > Competitive Advantage > Business Sustainability</i>	0,040	0,040	0,036	1,098	0,136	Tidak Mampu Memediasi

1. Sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.19, pengaruh tidak langsung *Market Orientation* terhadap *Business Sustainability* melalui *Competitive*

Advantage menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,084, dengan nilai t sebesar 1,796 dan tingkat signifikansi 0,037 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa *Competitive Advantage* berperan sebagai **mediator** yang signifikan dalam hubungan antara Market Orientation dan Business Sustainability.

2. Mengacu pada Tabel 4.20, pengaruh tidak langsung antara *Service Quality* terhadap *Business Sustainability* melalui *Competitive Advantage* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,040, dengan nilai t sebesar 1,098 dan signifikansi sebesar 0,136 ($p > 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa *Competitive Advantage* tidak memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Service Quality* dan *Business Sustainability*.

4.5. Pemabahasan Interpretasi Hasil

4.5.1. Pengaruh *Service Quality* terhadap *Competitive Advantage*

Berdasarkan hasil analisis statistik, hubungan antara *Service Quality* dan *Competitive Advantage* pada pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang menunjukkan nilai T Statistik sebesar 1,380 dengan P Value sebesar 0,084. Karena nilai P melebihi batas signifikansi 0,05, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kualitas layanan terhadap keunggulan kompetitif tidak didukung dalam konteks penelitian ini.

Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh PT PZ Cussons kepada mitra dagang di Kota Semarang belum menunjukkan

kontribusi langsung yang signifikan terhadap peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah kecenderungan pelanggan untuk lebih mempertimbangkan faktor lain, seperti harga yang bersaing, inovasi produk yang sesuai dengan preferensi pasar, atau strategi promosi yang menarik, dibandingkan dengan aspek layanan. Di samping itu, tingginya intensitas persaingan dalam industri produk perawatan bayi dan dewasa, yang didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar dengan pendekatan pemasaran yang agresif, dapat mengurangi peran menonjol dari kualitas layanan dalam membangun keunggulan kompetitif.

Pada dasarnya meskipun kualitas layanan merupakan elemen penting dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dampaknya terhadap keunggulan kompetitif mungkin memerlukan intervensi tambahan agar lebih signifikan. Intervensi tersebut dapat berupa penguatan nilai tambah pada layanan, seperti program loyalitas pelanggan, personalisasi layanan berbasis kebutuhan spesifik mitra dagang, dan peningkatan pengalaman pelanggan yang inovatif. PT PZ Cussons juga dapat mempertimbangkan peningkatan digitalisasi dalam layanan pelanggan, misalnya melalui aplikasi berbasis teknologi yang memudahkan mitra dagang dalam berinteraksi dengan produk dan layanan perusahaan.

Selain itu, hasil ini dapat menunjukkan bahwa dalam pasar lokal seperti Kota Semarang, pelanggan mungkin mengutamakan nilai fungsional produk dibandingkan kualitas layanan itu sendiri. Oleh karena itu, penting bagi PT PZ Cussons untuk mengintegrasikan kualitas layanan dengan elemen strategi lain, seperti penciptaan merek yang lebih kuat (*brand equity*), keberlanjutan

(*sustainability*), serta diferensiasi produk yang unik untuk memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan secara optimal.

Meski hubungan ini tidak signifikan secara statistik, penting bagi perusahaan bahwa kualitas layanan tetap menjadi elemen krusial dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Dalam jangka panjang, peningkatan kualitas layanan yang konsisten dapat berkontribusi pada kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pada akhirnya menciptakan efek sinergis dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar. Hasil penelitian ini menjadi masukan berharga bagi PT PZ Cussons untuk terus mengevaluasi dan menyempurnakan strategi layanannya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih optimal. Dalam jangka panjang, perusahaan yang mampu membangun reputasi untuk kualitas layanan yang tinggi cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena pelanggan cenderung tetap setia kepada merek yang telah terbukti memberikan pengalaman pelanggan yang superior.

Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kualitas layanan tidak hanya menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga merupakan langkah strategis dalam membangun keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jawel (2019), Syapsan (2018), dan Youn Kue (2019), yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kualitas layanan (*Service Quality*) dan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*).

4.5.2. Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Competitive Advantage*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai T Statistik sebesar 3,418 dan P Value sebesar 0,000, yang berada di bawah ambang signifikansi $\alpha = 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan orientasi pasar oleh PT PZ Cussons di Kota Semarang berkontribusi secara nyata dalam memperkuat posisi daya saing perusahaan. Implementasi orientasi pasar tersebut mencerminkan kesungguhan perusahaan dalam memahami kebutuhan mitra dagang, merespons dinamika pasar secara proaktif, serta menawarkan produk yang relevan dan berkualitas. Dalam konteks pelanggan di wilayah tersebut, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menghadirkan solusi yang selaras dengan preferensi mitra dagang, baik melalui inovasi produk maupun strategi pemasaran yang terarah, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Competitive Advantage* dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, PT PZ Cussons berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan melalui produk-produk unggulan yang memenuhi kebutuhan pasar lokal. Kedua, perusahaan mampu menciptakan inovasi berbasis pasar dengan memperkenalkan produk baru yang relevan dengan tren dan preferensi mitra dagang di Kota Semarang. Ketiga, informasi pasar yang dikelola secara optimal memungkinkan PT PZ Cussons menyusun strategi bisnis yang lebih efisien dan kompetitif, sehingga mampu bersaing dengan merek-merek lain di pasar yang sama. Dengan pendekatan *Market Orientation* yang konsisten, PT PZ Cussons dapat

memperkuat posisi kompetitifnya di pasar lokal Kota Semarang. Implikasi dari hasil ini adalah perlunya perusahaan terus meningkatkan fokus pada kebutuhan pelanggan dan tren pasar yang dinamis, sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan pentingnya integrasi antara orientasi pasar dan strategi bisnis untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. PT PZ Cussons memanfaatkan orientasi pasar untuk mempertahankan relevansinya di tengah persaingan yang semakin ketat, khususnya di sektor produk mitra dagang seperti perawatan kulit, bayi, dan dewasa. Kemampuan perusahaan dalam membaca dan merespons kebutuhan pasar menjadi faktor kunci keberhasilan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dan menarik segmen baru.

Dampak positif *Market Orientation* ini tidak hanya dirasakan dalam peningkatan penjualan produk tetapi juga dalam memperkuat citra merek di mata pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang. Dengan memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, PT PZ Cussons dapat mengembangkan strategi promosi yang tepat sasaran, seperti kampanye pemasaran berbasis komunitas atau diskon khusus yang relevan dengan kebiasaan belanja mitra dagang lokal. Hal ini membuktikan bahwa penerapan *Market Orientation* bukan hanya sekadar pendekatan teoretis, tetapi juga memiliki dampak nyata dalam menciptakan nilai tambah yang kompetitif. Dalam jangka panjang, pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing PT PZ Cussons di tingkat nasional, menjadikannya sebagai salah satu pelopor perusahaan dengan keunggulan kompetitif berbasis pelanggan di Indonesia. Dengan demikian, penerapan orientasi pasar yang solid

tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami dan merespons kebutuhan serta preferensi pelanggan secara efektif, tetapi juga memperkuat posisi daya saing di tengah intensitas persaingan pasar yang tinggi. Pendekatan ini berperan penting dalam membentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan dalam jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Kumar (2018), Chayanan (2019), dan Saraswati (2021), yang juga mengidentifikasi adanya pengaruh positif dan signifikan antara orientasi pasar dan keunggulan kompetitif.

4.5.3. Pengaruh *Service Quality* terhadap *Business Sustainability*

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai T Statistik sebesar 3,144 dan P Value sebesar 0,001, yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan signifikan dan diterima. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa kualitas layanan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keberlanjutan bisnis. Peningkatan mutu layanan berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan melalui mekanisme seperti peningkatan loyalitas pelanggan, penguatan reputasi merek, serta peningkatan daya saing dalam lingkungan pasar yang kompetitif. Dengan meningkatkan kualitas layanan, perusahaan dapat menjalin hubungan yang lebih erat dengan pelanggan dan menciptakan kondisi yang mendukung pertumbuhan jangka panjang. Oleh karena itu, hasil ini menegaskan bahwa kualitas layanan merupakan elemen kunci dalam menciptakan keunggulan bisnis yang berkelanjutan. Pelanggan PT PZ Cussons menilai bahwa aspek-aspek seperti ketepatan pengiriman, respons cepat terhadap keluhan, dan keramahan staf merupakan bagian penting dari pengalaman layanan

yang memuaskan. Ketika pelanggan merasakan layanan yang unggul, mereka cenderung menjadi pelanggan setia dan terus menggunakan produk PT PZ Cussons, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlangsungan operasional perusahaan.

Selain itu, layanan berkualitas turut berperan dalam membentuk citra merek positif bagi PT PZ Cussons di Kota Semarang. Keselarasan dalam penyampaian layanan yang memenuhi ekspektasi pelanggan berkontribusi pada terbentuknya tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap merek. Kepercayaan ini menjadi aset sosial penting yang mendukung keberlangsungan bisnis di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Dengan mempertahankan standar layanan yang unggul, PT PZ Cussons tidak hanya berupaya mempertahankan basis pelanggan yang telah ada, tetapi juga mengakuisisi pelanggan baru yang menjadikan mutu pelayanan sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan pembelian produk.

Perusahaan yang secara konsisten menjaga mutu layanan serta mampu memberikan nilai tambah secara berkelanjutan kepada pelanggan cenderung memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi dinamika dan tantangan bisnis. Dengan demikian, peningkatan kualitas layanan seharusnya menjadi fokus strategis bagi perusahaan yang menargetkan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Narentheren (2018), Chayanan (2019), dan Jawel (2019) yang mengonfirmasi adanya pengaruh positif dan signifikan antara kualitas layanan dan keberlanjutan bisnis.

4.5.4. Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Business Sustainability*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap keberlanjutan bisnis, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai T Statistik sebesar 4,127 dan P Value sebesar 0,000, yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi orientasi pasar yang diimplementasikan oleh PT PZ Cussons di Kota Semarang secara substansial mendukung keberlanjutan operasional perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa fokus terhadap pemahaman kebutuhan mitra dagang, kemampuan merespons dinamika pasar, serta pengembangan strategi dalam menghadapi persaingan merupakan faktor krusial dalam mendorong kelangsungan bisnis jangka panjang.

Fokus pada orientasi pelanggan menjadi indikator dengan pengaruh terbesar dalam penelitian ini, di mana PT PZ Cussons menunjukkan kemampuan untuk merespons kebutuhan mitra dagang secara efektif melalui produk-produk perlengkapan bayi yang inovatif dan sesuai dengan preferensi lokal. Strategi ini tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, tetapi juga turut memperkuat citra dan reputasi perusahaan di wilayah Kota Semarang. Dengan nilai kontribusi positif yang signifikan, orientasi pelanggan memungkinkan PT PZ Cussons membangun hubungan jangka panjang dengan mitra dagang, yang menjadi dasar penting untuk keberlanjutan bisnis mereka.

Selain itu, orientasi terhadap pesaing juga memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan strategis yang mendukung keberlanjutan. PT PZ Cussons dapat memanfaatkan informasi pasar dan kompetitor untuk merancang strategi yang unggul, seperti menawarkan program loyalitas pelanggan dan memperluas

distribusi produk ke wilayah strategis. Dengan nilai pengaruh positif ini, PT PZ Cussons memastikan posisi kompetitifnya tetap kuat di pasar perlengkapan bayi yang semakin kompetitif di Kota Semarang. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang harus mengutamakan orientasi pasar dalam strategi dan operasi mereka. Dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan, dengan merespons secara cepat terhadap dinamika pasar dan menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, perusahaan dapat membangun dasar yang kuat untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Hal ini sejalan dengan temuan dari Davcik (2017), Herman (2018), dan Kumar (2018), Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi yang positif dan bermakna terhadap tercapainya keberlanjutan bisnis.

4.5.5. Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Business Sustainability*

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif memberikan dampak positif dan signifikan terhadap keberlanjutan bisnis pada pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang. Hasil uji statistik menunjukkan nilai T sebesar 4,290 dengan P Value 0,000, yang berada di bawah ambang signifikansi $\alpha = 0,05$. Temuan ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan—yang mencakup aspek seperti mutu produk, ketepatan pengiriman, dan kemampuan dalam menawarkan nilai tambah yang lebih unggul dibandingkan para pesaing—berkontribusi secara substansial terhadap keberlangsungan operasional bisnis.

Keunggulan kompetitif ini mencakup berbagai aspek, seperti kualitas produk, ketepatan pengiriman, dan layanan pelanggan yang unggul, yang membedakan PT PZ Cussons dari pesaingnya di pasar perlengkapan bayi. Dengan

memiliki keunggulan-keunggulan ini, PT PZ Cussons mampu mempertahankan dan menarik pelanggan, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberlanjutan bisnis mereka dalam jangka panjang.

Keandalan dalam pengiriman produk menjadi salah satu faktor kunci yang memperkuat pengaruh *competitive advantage* terhadap *business sustainability*. Pelanggan yang mendapatkan produk sesuai dengan waktu dan kualitas yang dijanjikan lebih cenderung untuk melakukan pembelian ulang dan membangun hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Dengan memastikan bahwa produk selalu tersedia dan dikirim tepat waktu, PT PZ Cussons tidak hanya memenuhi ekspektasi pelanggan, tetapi juga membangun reputasi Sebagai entitas bisnis yang memiliki kredibilitas tinggi, hal ini menjadi elemen krusial dalam memastikan keberlangsungan operasional perusahaan secara berkelanjutan.

Namun, meskipun PT PZ Cussons telah berhasil menciptakan *competitive advantage*, ada beberapa area yang masih perlu perhatian untuk mendukung keberlanjutan bisnis yang lebih optimal. Misalnya, aspek harga yang terkadang lebih tinggi dibandingkan pesaing dapat menjadi faktor pembatas bagi segmen pelanggan tertentu. Oleh karena itu, PT PZ Cussons dapat mempertimbangkan strategi penetapan harga yang lebih fleksibel atau menawarkan nilai lebih bagi pelanggan untuk mempertahankan daya saing yang lebih baik di pasar.

Secara keseluruhan, *competitive advantage* berperan sebagai pilar utama dalam menciptakan *business sustainability*. Dengan mempertahankan dan terus mengembangkan keunggulan kompetitif, PT PZ Cussons diharapkan dapat mempertahankan posisinya di pasar perlengkapan bayi, meningkatkan loyalitas

pelanggan, serta membuka peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut di masa depan. Dengan demikian, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bukan semata-mata berfokus pada aspek ekonomi, melainkan juga mempertimbangkan konsekuensi sosial dan lingkungan yang ditimbulkan dari aktivitas operasional perusahaan. Hal ini menciptakan lingkungan yang berkelanjutan bagi perusahaan dan masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang harus tidak hanya berfokus pada menciptakan keunggulan kompetitif yang kuat, tetapi juga memastikan bahwa praktik bisnis mereka mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, tanggung jawab sosial yang berkelanjutan, dan perlindungan lingkungan yang berkelanjutan. Hal ini didukung oleh penelitian (Narentheren, 2018), (Jawel, 2019) dan (Chayanan, 2019) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan *Competitive Advantage* terhadap *Business Sustainability*.

4.5.6. Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Business Sustainability* melalui *Competitive Advantage*

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keberlanjutan bisnis melalui peran mediasi dari keunggulan kompetitif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,084, dengan nilai t-statistik 1,796 dan tingkat signifikansi 0,037, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara signifikan memediasi hubungan antara orientasi pasar dan keberlanjutan bisnis.

Dalam konteks ini, orientasi pasar yang diterapkan oleh PT PZ Cussons di Kota Semarang terbukti memberikan dampak yang lebih besar terhadap

kelangsungan bisnis perusahaan ketika disertai dengan keunggulan kompetitif yang mampu membedakan perusahaan dari pesaing-pesaingnya di pasar. Secara rinci, *Market Orientation* menggambarkan seberapa baik perusahaan dapat memahami kebutuhan pelanggan dan merespons perubahan pasar, yang merupakan faktor penting dalam menciptakan produk dan layanan yang relevan. Orientasi pasar ini kemudian memperkuat posisi PT PZ Cussons di pasar, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan *Competitive Advantage*. *Competitive advantage* yang terbangun, baik melalui kualitas produk, inovasi, maupun pengelolaan hubungan pelanggan yang baik, memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan mengungguli pesaing, yang menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan bisnis.

Penting untuk dicatat bahwa peran *Competitive Advantage* sebagai mediator ini mempertegas bahwa tidak hanya *Market Orientation* yang langsung mempengaruhi keberlanjutan bisnis, tetapi juga kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam hal ini, orientasi pasar yang kuat memungkinkan PT PZ Cussons untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang yang ada, serta bertindak responsif terhadap ancaman dan tantangan yang mungkin timbul di pasar. Melalui keunggulan kompetitif ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, memperluas pangsa pasar, dan terus berkembang meskipun di tengah persaingan yang semakin ketat.

Secara keseluruhan, temuan ini menekankan pentingnya interaksi antara *Market Orientation*, *Competitive Advantage*, dan *Business Sustainability*. PT PZ Cussons harus terus mempertahankan dan mengembangkan orientasi pasar yang tepat,

sembari memperkuat keunggulan kompetitif mereka, untuk memastikan keberlanjutan bisnis yang berkelanjutan di pasar yang penuh dengan dinamika dan persaingan. Dengan strategi ini, perusahaan dapat memperkuat posisi jangka panjangnya dan terus tumbuh dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang ada.

4.5.7. Pengaruh *Service Quality* terhadap *Business Sustainability* melalui *Competitive Advantage*

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kualitas layanan memberikan pengaruh terhadap *Business Sustainability*, namun pengaruh ini tidak dimediasi oleh *Competitive Advantage*. Nilai koefisien jalur sebesar 0,040 dengan t-statistik 1,098 dan tingkat signifikansi 0,136, yang melebihi batas signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Service Quality* dan *Business Sustainability*. Dengan kata lain, meskipun *Service Quality* memberikan kontribusi terhadap keberlanjutan bisnis PT PZ Cussons, namun pengaruh tersebut tidak tergantung pada keberadaan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa *Service Quality*, yang meliputi berbagai aspek seperti kecepatan layanan, ketepatan, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggan, dapat langsung mempengaruhi keberlanjutan bisnis tanpa perlu melalui perantara *Competitive Advantage*. Dalam hal ini, kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT PZ Cussons kepada pelanggan terbukti cukup kuat untuk mendukung kelangsungan bisnis perusahaan, meskipun faktor

keunggulan kompetitif tidak memperkuat atau memperburuk pengaruh tersebut secara signifikan.

Walaupun *Competitive Advantage* tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan tersebut, perusahaan tetap perlu menjaga kualitas layanan guna mempertahankan loyalitas pelanggan dan memperkuat posisinya dalam persaingan pasar. Mengingat bahwa *Service Quality* berkontribusi langsung terhadap *Business Sustainability*, PT PZ Cussons perlu memastikan bahwa standar layanan yang ditawarkan tetap tinggi dan konsisten, serta terus beradaptasi dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Keberlanjutan bisnis tidak hanya bergantung pada faktor keunggulan kompetitif, tetapi juga pada seberapa baik perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dalam setiap interaksi layanan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *Competitive Advantage* tidak memediasi pengaruh *Service Quality* terhadap *Business Sustainability*, perusahaan tetap perlu fokus pada peningkatan kualitas layanan sebagai bagian dari strategi untuk menjaga kelangsungan dan pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang. Pelayanan yang berkualitas tinggi berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan, yang selanjutnya mendukung keberlangsungan bisnis dalam lingkungan pasar yang kompetitif.

BAB V

PENUTUP

5.1. Hipotesis

Merujuk pada hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama yang dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Service Quality* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Competitive Advantage* pada pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang. Artinya, peningkatan kualitas layanan tidak secara langsung berkontribusi besar terhadap peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Orientasi pasar terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif pada pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan orientasi pasar perusahaan sejalan dengan meningkatnya kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing.
3. *Service Quality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Sustainability* pada pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan, semakin besar pula kontribusinya terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan.
4. *Market Orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Sustainability* pada pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang.

Artinya, semakin tinggi tingkat orientasi pasar yang dimiliki perusahaan, semakin besar pula dampaknya terhadap keberlanjutan bisnis.

5. *Competitive Advantage* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Sustainability* pada pelanggan PT PZ Cussons di Kota Semarang. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, semakin besar pula kontribusinya terhadap keberlanjutan bisnis.
6. Penelitian ini menemukan bahwa *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap *Business Sustainability*, dengan *Competitive Advantage* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.
7. Penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun *Service Quality* memiliki dampak terhadap *Business Sustainability*, *Competitive Advantage* tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

5.2. Kesimpulan Masalah

Merujuk pada hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disusun sejumlah rekomendasi sebagai implikasi manajerial dari temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Merujuk pada hasil penelitian, disarankan agar PT PZ Cussons senantiasa mempertahankan serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Meskipun *Competitive Advantage* tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Service Quality* dan *Business Sustainability*, kualitas layanan tetap memainkan peran krusial

dalam membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengoptimalkan aspek-aspek layanan seperti kecepatan, ketepatan, dan responsivitas terhadap keluhan pelanggan guna memperkuat hubungan jangka panjang dengan mitra usaha serta mendukung keberlangsungan bisnis secara berkelanjutan.

2. PT PZ Cussons juga perlu terus mengembangkan *Market Orientation* sebagai strategi utama untuk menjaga keberlanjutan bisnis. *Market Orientation* yang baik dapat memperkuat posisi strategis perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pelanggan serta fluktuasi tren pasar. Dengan memperkuat pemahaman terhadap pasar dan kompetisi, PT PZ Cussons dapat merancang produk serta penerapan solusi layanan yang lebih mutakhir dan kontekstual dengan harapan pelanggan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *Competitive Advantage* dan mendukung *Business Sustainability*. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melibatkan lebih banyak riset pasar dan analisis pesaing dalam proses pengambilan keputusan bisnis mereka.
3. Dalam hal *Competitive Advantage*, meskipun tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh antara *Service Quality* dan *Business Sustainability*, perusahaan tetap perlu menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Keunggulan kompetitif yang kuat, seperti kualitas produk yang tinggi, pelayanan pelanggan yang responsif, dan sistem distribusi yang efisien, akan membantu PT PZ Cussons untuk membedakan dirinya di pasar dan bertahan dalam persaingan yang semakin

ketat. PT PZ Cussons sebaiknya melakukan evaluasi rutin terhadap keunggulan-keunggulan kompetitif yang dimilikinya dan beradaptasi dengan perubahan pasar untuk mempertahankan posisinya di industri perlengkapan bayi.

4. Secara keseluruhan, dampak hasil penelitian terhadap kebijakan dan praktik manajerial menunjukkan bahwa kualitas layanan dan orientasi pasar merupakan dua faktor penting yang harus diperhatikan oleh PT PZ Cussons dalam menjalankan operasional dan strategi bisnisnya. Meskipun keunggulan kompetitif tidak langsung memediasi pengaruh kualitas layanan terhadap keberlanjutan bisnis, perusahaan harus tetap mengembangkan keduanya secara bersamaan. Oleh karena itu, manajemen PT PZ Cussons disarankan untuk selalu mengevaluasi dan memperbaiki aspek-aspek layanan dan orientasi pasar mereka secara berkelanjutan, agar dapat meraih keberlanjutan bisnis yang optimal dalam jangka panjang.

5.3. Implikasi Teoritis

- Memperkaya Kerangka Teori Resource-Based View (RBV): Penelitian ini mendukung teori Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya internal perusahaan merupakan fondasi untuk meraih keunggulan bersaing. Secara spesifik, temuan bahwa Orientasi Pasar secara signifikan membangun Keunggulan Kompetitif menegaskan bahwa kapabilitas berbasis informasi dan responsivitas pasar adalah sumber daya strategis yang berharga. Namun, penelitian ini memberikan nuansa baru

dengan menunjukkan bahwa tidak semua kapabilitas internal (seperti Kualitas Layanan) secara langsung diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif yang membedakan, meskipun kapabilitas tersebut tetap krusial untuk tujuan jangka panjang lainnya.

- Mengidentifikasi Jalur Ganda Menuju Keberlanjutan Bisnis: Hasil studi ini mengontribusikan pemahaman yang lebih dalam mengenai mekanisme pencapaian Keberlanjutan Bisnis. Ditemukan ada dua jalur yang berbeda:
 1. Jalur Tidak Langsung melalui Keunggulan Kompetitif: Orientasi Pasar meningkatkan Keberlanjutan Bisnis secara tidak langsung melalui Keunggulan Kompetitif. Hal ini sejalan dengan literatur strategi yang dominan, di mana pemahaman pasar yang superior akan menciptakan posisi kompetitif yang lebih baik, yang pada akhirnya menjamin kelangsungan hidup perusahaan.
 2. Jalur Langsung dari Kualitas Layanan: Kualitas Layanan ditemukan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis tanpa dimediasi oleh Keunggulan Kompetitif. Ini adalah kontribusi teoritis yang penting, yang menyiratkan bahwa aspek-aspek operasional seperti keandalan dan daya tanggap layanan dapat membangun loyalitas dan reputasi yang secara langsung menopang bisnis dalam jangka panjang, bahkan jika tidak dianggap sebagai faktor pembeda utama dari pesaing.
- Membedakan Peran Kualitas Layanan dan Orientasi Pasar: Penelitian ini secara empiris membedakan dampak dari dua kapabilitas penting.

Sementara Orientasi Pasar berfungsi sebagai kapabilitas ofensif untuk membangun keunggulan dan menghadapi persaingan, Kualitas Layanan dalam konteks ini berfungsi lebih sebagai kapabilitas defensif atau "biaya untuk bersaing" (cost of competing). Ini mendukung gagasan bahwa Kualitas Layanan adalah fondasi yang harus dipenuhi untuk mempertahankan pelanggan dan keberlanjutan, bukan sebagai senjata utama untuk mengalahkan pesaing.

5.4. Implikasi Manajerial

Dengan latar belakang masalah penurunan penjualan dan pangsa pasar yang drastis yang dihadapi PT PZ Cussons, temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis yang dapat ditindaklanjuti oleh manajemen.

- Menjadikan Orientasi Pasar sebagai Prioritas Strategis untuk Merebut Kembali Keunggulan:

Masalah: PT PZ Cussons mengalami penurunan penjualan selama dua tahun terakhir dan anjloknya pangsa pasar dari 42,2% pada tahun 2023 menjadi 20% pada tahun 2024.

Rekomendasi: Mengingat Orientasi Pasar adalah pendorong terkuat untuk Keunggulan Kompetitif, manajemen harus segera mengalokasikan sumber daya untuk memperkuat kapabilitas ini.

Langkah-langkah praktisnya meliputi:

Memperkuat Intelijen Pasar: Mengembangkan sistem yang lebih cermat untuk mengumpulkan dan menganalisis data

mengenai kebutuhan, preferensi, dan perilaku mitra dagang, serta strategi kompetitor yang semakin agresif seperti Pigeon dan My Baby.

Meningkatkan Responsivitas: Memastikan bahwa wawasan dari pasar diterjemahkan menjadi keputusan bisnis yang cepat dan berbasis data, baik dalam penyesuaian produk, layanan, maupun strategi pemasaran.

- Memposisikan Ulang Peran Kualitas Layanan sebagai Fondasi Keberlanjutan:

Temuan: Kualitas Layanan secara langsung memengaruhi Keberlanjutan Bisnis, tetapi tidak pada Keunggulan Kompetitif.

Rekomendasi: PT PZ Cussons harus memandang Kualitas Layanan (seperti ketepatan pengiriman, responsivitas terhadap keluhan, dan keramahan) bukan sebagai alat untuk mengalahkan pesaing, melainkan sebagai fondasi penting untuk mempertahankan loyalitas mitra dagang dan memastikan kelangsungan bisnis jangka panjang. Dalam pasar yang kompetitif, layanan yang buruk akan mempercepat kehilangan mitra, sementara layanan yang baik adalah standar minimum yang diharapkan. Upaya harus difokuskan untuk menjaga standar layanan yang tinggi dan konsisten.

- Memanfaatkan Keunggulan Kompetitif untuk Pertumbuhan Jangka Panjang:

Temuan: Keunggulan Kompetitif adalah jembatan penting yang menghubungkan Orientasi Pasar dengan Keberlanjutan Bisnis.

Rekomendasi: Keunggulan yang berhasil dibangun melalui orientasi pasar (misalnya, kualitas produk yang superior atau distribusi yang lebih efisien) harus secara aktif dikelola dan dikomunikasikan kepada mitra dagang untuk memperkuat posisi perusahaan. Manajemen harus terus menjaga dan meningkatkan aspek-aspek yang memberikan keunggulan kompetitif agar dampaknya terhadap keberlanjutan bisnis dapat maksimal dan berkelanjutan.

5.5. Keterbatasan Penelitian

1. Studi ini hanya dilaksanakan di PT PZ Cussons Kota Semarang, yang berarti temuan yang diperoleh tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan lain dan mungkin di daerah lain, terutama yang bergerak di sektor industri yang berbeda. Keberagaman karakteristik industri atau jenis pasar yang dituju dapat memengaruhi pengaruh variabel-variabel yang diuji, seperti *Service Quality*, *Market Orientation*, *Competitive Advantage*, dan *Business Sustainability*. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut yang melibatkan perusahaan dari sektor yang berbeda akan diperlukan untuk menguji apakah temuan ini dapat berlaku secara lebih umum.

2. Keterbatasan kedua terletak pada ukuran sampel yang diterapkan dalam studi ini. Meskipun sampel yang diambil cukup representatif untuk perusahaan tersebut, jumlah responden yang terbatas dapat memengaruhi validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Studi dengan sampel yang lebih luas dan beragam berpotensi memberikan pemahaman yang lebih tepat mengenai hubungan antara *Service Quality*, *Market Orientation*, *Competitive Advantage*, dan *Business Sustainability* di kalangan pelanggan PT PZ Cussons. Selain itu, teknik pengambilan sampel yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya bebas dari bias, yang dapat memengaruhi representativitas responden.
3. Keterbatasan ketiga adalah pada penggunaan metode kuantitatif dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Meskipun metode ini efektif untuk mengukur persepsi dan sikap responden terhadap berbagai variabel, pendekatan ini mungkin tidak sepenuhnya menggali faktor-faktor kualitatif yang lebih mendalam, seperti alasan pelanggan lebih memilih produk atau layanan PT PZ Cussons. Penelitian lanjutan yang menggunakan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, dapat memberikan wawasan tambahan tentang dinamika yang memengaruhi keputusan bisnis dan keberlanjutan perusahaan.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk memperluas dan memperdalam pemahaman mengenai dinamika keberlanjutan bisnis di industri barang konsumsi, penelitian di masa depan dapat diarahkan pada beberapa area berikut:

- Memperluas Lingkup Geografis dan Demografis Sampel:

Keterbatasan Saat Ini: Penelitian ini terbatas hanya pada mitra dagang PT PZ Cussons di Kota Semarang. Hal ini membuat kemampuan generalisasi hasil menjadi terbatas.

Saran Penelitian Mendatang: Melakukan penelitian serupa dengan cakupan geografis yang lebih luas, misalnya di beberapa kota besar di Indonesia atau bahkan di tingkat nasional. Hal ini akan menguji apakah model yang sama berlaku di berbagai kondisi pasar yang berbeda.

Membandingkan hasil antara mitra dagang di wilayah perkotaan (urban) dan perdesaan (rural) untuk melihat apakah ada perbedaan prioritas antara *Service Quality* dan *Market Orientation*.

- Menggunakan Metode Penelitian Campuran (Mixed Methods):

Keterbatasan Saat Ini: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner, yang mungkin kurang mampu menggali aspek "mengapa" di balik jawaban responden secara mendalam.

Saran Penelitian Mendatang: Mengadopsi pendekatan mixed methods dengan menggabungkan survei kuantitatif dengan wawancara mendalam atau Focus Group Discussion (FGD) dengan para mitra dagang. Pendekatan kualitatif ini dapat memberikan wawasan yang

lebih kaya, terutama untuk memahami mengapa Service Quality tidak berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage dari sudut pandang mitra dagang.

- Menambahkan Variabel Eksternal dan Internal Lainnya:

Keterbatasan Saat Ini: Model untuk Competitive Advantage tergolong lemah ($R^2 = 0,309$), yang mengindikasikan bahwa ada variabel lain di luar model yang memengaruhinya. Temuan diskusi juga menyebutkan bahwa faktor lain seperti harga, inovasi, dan promosi mungkin lebih dominan.

Saran Penelitian Mendatang:

Memasukkan variabel lain ke dalam model penelitian, seperti Inovasi Produk, Strategi Harga Kompetitif, dan Efektivitas Promosi Pemasaran sebagai variabel independen yang memengaruhi Competitive Advantage.

Meneliti peran Kekuatan Merek (Brand Equity) sebagai variabel intervening atau moderator, mengingat Cussons adalah merek yang sudah dikenal namun mengalami penurunan pangsa pasar.

- Melakukan Studi Komparatif Lintas Industri:

Keterbatasan Saat Ini: Penelitian ini spesifik pada mitra dagang di industri produk bayi dan perawatan pribadi.

Saran Penelitian Mendatang:

Menerapkan kerangka penelitian yang sama pada industri lain (misalnya, makanan dan minuman, farmasi, atau elektronik) untuk

menguji apakah hubungan antar variabel (Service Quality, Market Orientation, Competitive Advantage, dan Business Sustainability) bersifat universal atau spesifik konteks industrinya.

- Melaksanakan Penelitian Longitudinal:

Keterbatasan Saat Ini: Penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu.

Saran Penelitian Mendatang:

Merancang studi longitudinal yang mengumpulkan data secara berkala (misalnya, setiap tahun selama tiga tahun). Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana perubahan dalam Service Quality dan Market Orientation memengaruhi Competitive Advantage dan Business Sustainability dari waktu ke waktu, terutama dalam pasar yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Agha. (2014). Effect of core competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 07, 192–204.
- Ali. (2018). Measurement of Service Quality Perception and Customer Satisfaction in Islamic Banks of Pakistan: Evidence from Modified SERVQUAL Model. *Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Paper*, No. 64039., 03, 99–115.
- Biswas. (2021). Augmenting bank service quality dimensions: moderation of perceived trust and perceived risk. *International Journal of Productivity and Performance Management, Ahead-Ofprint(Ahead-of-Print).*, 09, 51065. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0196>
- Chayanan. (2019). The Effect of Service Leadership, Market Orientation and Service Quality on Business Performance: Empirical Evidence from the Tourism Industry of Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10, 1–19.
- Cooper. (2017). *Metode Penelitian Bisnis, Edisi 12, Jilid 1, Terjemahan oleh Rahma Wijayanti dan Gina Gania* (4th ed.). Salemba Empat Karya.
- Dahari. (2017). Measuring Service Quality in Islamic Banking: Importance-Performance Analysis Approach. *Asian Journal of Business Research*, 03, 66–77.
- Davcik. (2017). No Title Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 12, 12–24.
- Emmanuel. (2020). Market Orientation, Service Quality Perception, and Customer Satisfaction: The Role of Market-sensing Capabilities. *Business Perspectives and Research*, 34, 1–16.
- Freixanet. (2020). The impact of managers' global orientation on SME export and economic performance. *Management International Review*, 11, 117–131. <https://doi.org/>. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0358-y>
- Hammound. (2017).). Measuring the Quality of Islamic Banks' Services and Its Impact on Customers' Satisfaction - A Survey Study on the Islamic Banks' Customers in Lattakia, Syria. *International Journal of Business, Economics and Management*, 03, 1–17.
- Herman. (2018). The Influence of Market Orientation and Product Innovation on the Competitive Advantage and Its Implication toward Small and Medium Enterprises (UKM) Performance. *International Journal of Science and*

Engineering Invention, 08, 1–22.

- Hussain. (2020). Effects of sustainable brand equity and marketing innovation on market performance in the hospitality industry: Mediating effects of sustainable competitive advantage. *Sustainability (Switzerland)*, 12, 1–25.
- Jawel. (2019). Market Orientation, Service Quality and Customer Satisfaction in the Public Utility Companies. *European Journal of Business and Management*, 09, 22–43.
- Joshi. (2015). Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions. In *International Strategic Management Review*, 03, 17–25.
- Jun Cul-Ha. (2019). Sustainable Competitive Advantage through Entrepreneurship, Market-Oriented Culture, and Trust. *Sustainability*, 21, 1–25.
- Kotler, G. A. (2012). *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (12th ed.). PT Erlangga.
- Kumar. (2018). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75, 11–25.
- Lightelm. (2010). Market orientation and export performance: A Ghanaian study of export firms. *Journal African Review*, 02, 1–15.
- Madhani. (2009). Resource Base View (RBV) of Competitive Advantage: Importances, Issues, and Implications. *Indian Management Research Journal*, 01(676), 1–15.
- Makanyeza. (2017). Mediators of The Relationship Between Service Quality and Customer Loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35, 12–23.
- Narentheren. (2018). Market orientation and performance: The mediating effect of service quality and moderating effect of star rating system. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 11, 21–41.
- Narver. (2000). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 03, 1–18.
- Raodatul Jannah. (2022). The Effect of Innovation, Market Orientation, and Business Environment Through Competitive Advantages on The Marketing Performance of The Weaving Industry Of Troso in Jepara. *Journal Of Economic Education*, 14, 1–22.
- Rusmahafi. (2020). The Effect of Brand Image, Service Quality, and Customer Value on Customer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 10, 68–77.

- Saraswati, E. (2021). Market Orientation, Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty: Study on Sharia Banking in Indonesia. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 2(1), 26–41. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v2i1.157>
- Seo, J.-I., Namwamba, G. W., & Rouge, B. (2014). The Investigation of Product Involvement in Shopping Behaviors among Male College Students. *Atlantic Marketing Journal*, 3(3), 81–101. <http://ezproxy.deakin.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=116462692&site=ehost-live&scope=site>
- Syaiful, B. (2018). *Metode Penelitian Bisnis - Lengkap Dengan Teknik Pengolahan Data SPSS* (1st ed.). ANDI Press Publihsr.
- Syapsan. (2018). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth. *Benchmarking: An International Journal*, 22, 11–26.
- Tasci. (2020). Evaluation of Lifelong Learning Centers in Higher Education: A Sustainable Leadership Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 22, 1–19.
- Untari. (2022). The Influence Of Education And Entrepreneurship Skills On Business Sustainability; Self-Efficacy as an Intervening Variable In Tourism Service Business. *Journal Pendidikan Sosial Dan Agama*, 06, 1–24.
- Youn Kue. (2019). The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage. *Susitainability*, 22, 12–32.
- Young. (2014). Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, 18, 20–31.
- Yu, s., & Zhao, R. (2012). *Sustainability and Firm valuation: an international investigasi*. Bumi Aksara.

LAMPIRAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur : tahun
3. Jenis kelamin : a. Laki-laki
b. Perempuan
4. Pendidikan : a. SLTA
b. D3
c. Sarjana
d. Pascasarjana
5. Lama Bekerja : Bulan
..... Tahun

Petunjuk

Berilah peringkat (jawab) atas pernyataan berikut ini dengan memberikan tanda silang (✓) pada huruf-huruf yang tersedia di depan jawaban yang paling tepat dengan keadaan saudara

- | | |
|------------------------------|--------|
| a. Sangat setuju (SS) | Skor 5 |
| b. Setuju (S) | Skor 4 |
| c. Ragu-ragu (R) | Skor 3 |
| d. Tidak setuju (TS) | Skor 2 |
| e. Sangat tidak setuju (STS) | Skor 1 |

**PERNYATAAN
PENGUKURAN *SERVICE QUALITY***

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Kualitas produk Cussons selalu terjaga dari waktu ke waktu.					
2	Saya merasa aman menggunakan produk Cussons karena telah teruji secara klinis dan memiliki izin BPOM.					
3	Produk Cussons dirancang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mitra dagang Indonesia.					
4	Saya merasa perusahaan menyediakan respon yang cepat terhadap keluhan.					

**PERNYATAAN
PENGUKURAN *MARKET ORIENTATION***

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	PZ Cussons selalu merespon dengan cepat keluhan pelanggan yang disampaikan melalui toko kami					
2	PZ Cussons menyediakan program promosi yang kompetitif dibandingkan pesaing					
3	Saya melihat adanya koordinasi yang baik antara tim promosi dan tim penjualan PZ Cussons					

**PERNYATAAN
PENGUKURAN *COMPETITIVE ADVANTAGE***

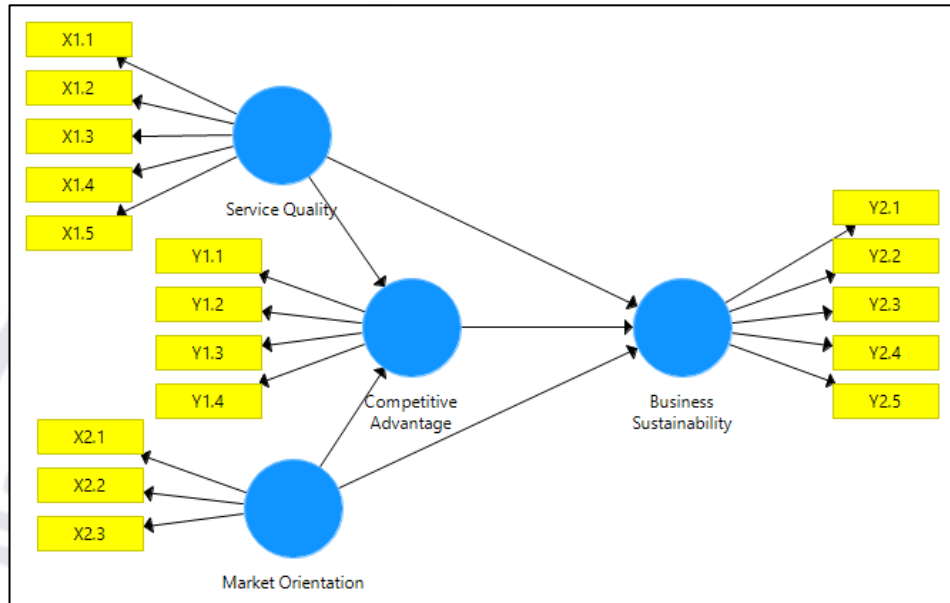
No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	PZ Cussons sering memberikan program promosi harga yang menguntungkan					
2	PZ Cussons selalu mengirimkan produk sesuai dengan jadwal yang dijanjikan					
3	PZ Cussons selalu memberikan edukasi tentang keunggulan inovasi produk barunya					
4	Produk PZ Cussons jarang mendapat komplain dari pelanggan terkait kualitas					

**PERNYATAAN
PENGUKURAN *BUSINESS SUSTAINABILITY***

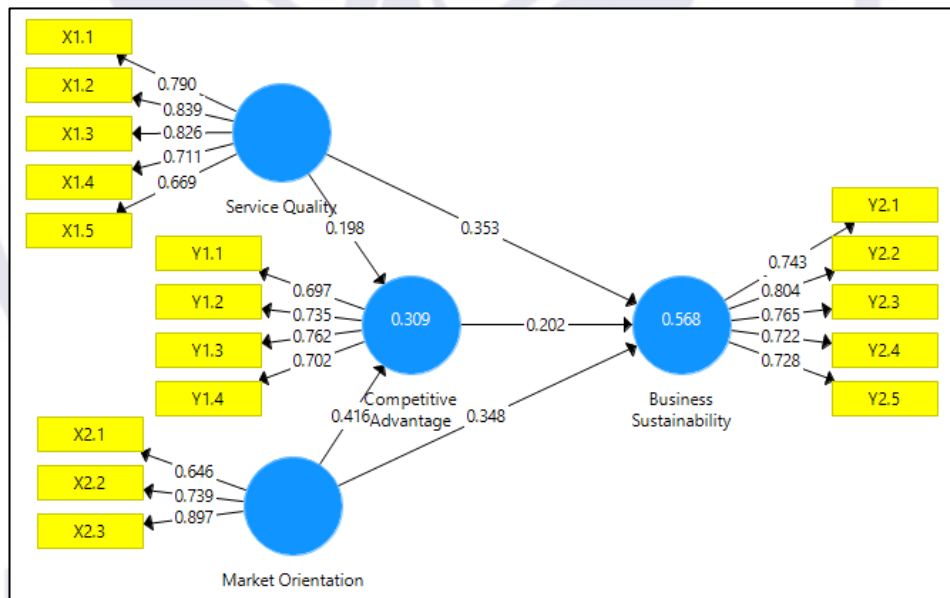
No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	PZ Cussons membantu toko kami membuat perencanaan stok yang efisien					
2	PZ Cussons secara rutin membantu mengevaluasi pencapaian target bisnis toko					
3	Tim PZ Cussons aktif membantu toko dalam menghadapi persaingan pasar					
4	Kami mendapat kemudahan dari PZ Cussons saat ingin menambah kategori produk baru					
5	PZ Cussons membantu toko menganalisis risiko sebelum mengambil keputusan bisnis					

LAMPIRAN OUTPUT HASIL PLS 3.29

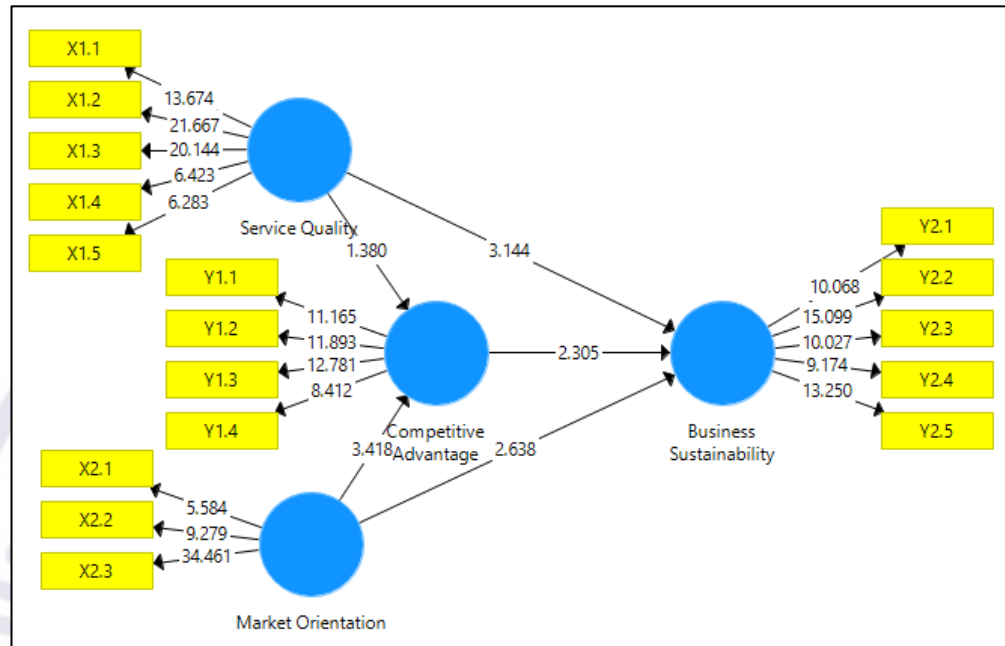
1. Estimasi Model



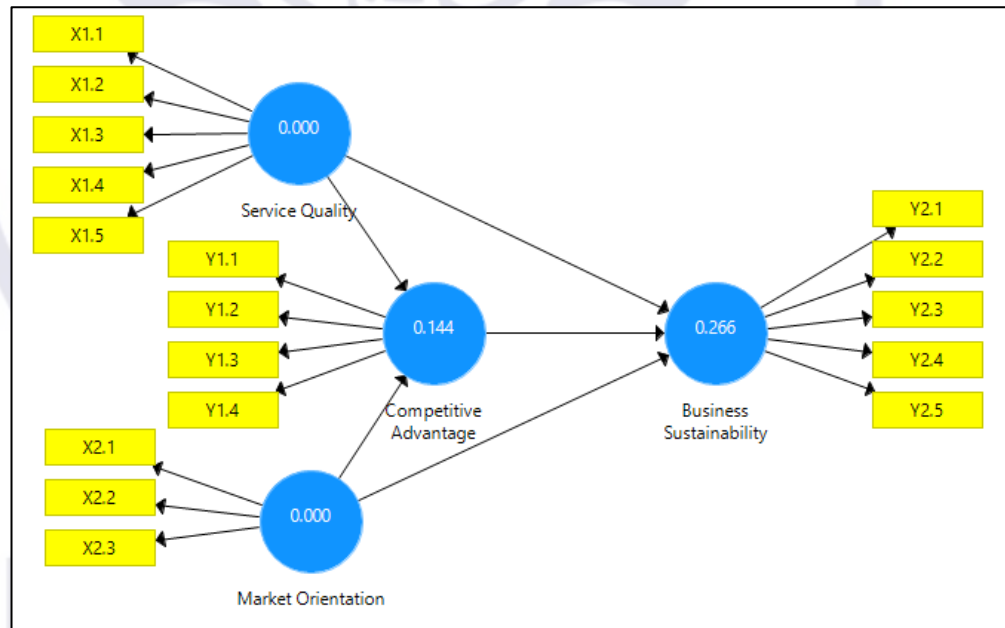
2. Evaluasi Model



3. Structural Model



4. Predictive Q Square



5. Outer Loading

Outer Loadings

Matrix	Business Sustainability	Competitive Advantage	Market Orientation	Service Quality
X1.1				0.790
X1.2				0.839
X1.3				0.826
X1.4				0.711
X1.5				0.669
X2.1			0.646	
X2.2			0.739	
X2.3			0.897	
Y1.1		0.697		
Y1.2		0.735		
Y1.3		0.762		

Outer Loadings

Matrix	Business Sustainability	Competitive Advantage	Market Orientation	Service Quality
X2.2			0.739	
X2.3			0.897	
Y1.1		0.697		
Y1.2		0.735		
Y1.3		0.762		
Y1.4		0.702		
Y2.1	0.743			
Y2.2	0.804			
Y2.3	0.765			
Y2.4	0.722			
Y2.5	0.728			

6. Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipbo
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
Business Sustainability	0.817	0.850	0.867	0.567	
Competitive Advantage	0.699	0.705	0.815	0.525	
Market Orientation	0.671	0.827	0.809	0.590	
Service Quality	0.831	0.863	0.878	0.593	

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy
	Business Sustainability	Competitive Advantage	Market Orientation	Service Quality	
Business Sustainability	0.753				
Competitive Advantage	0.543	0.725			
Market Orientation	0.662	0.532	0.768		
Service Quality	0.646	0.441	0.584	0.770	

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy
	Business Sustainability	Competitive Advantage	Market Orientation	Service Quality	
Business Sustainability					
Competitive Advantage	0.662				
Market Orientation	0.684	0.725			
Service Quality	0.735	0.546	0.727		

7. R Square**R Square**

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Business Sustainability	0.568	0.552
Competitive Advantage	0.309	0.292

8. F Square**f Square**

Matrix	f Square				Copy
	Business Sustainability	Competitive Advantage	Market Orientation	Service Quality	
Business Sustainability					
Competitive Advantage	0.065				
Market Orientation	0.159	0.165			
Service Quality	0.184	0.037			

9. Q Square

Construct Crossvalidated Redundancy

Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5	C
	SSO		SSE		Q ² (= 1-SSE/SSO)	
Business Sustainability	425.000		311.919		0.266	
Competitive Advantage	340.000		290.958		0.144	
Market Orientation	255.000		255.000			
Service Quality	425.000		425.000			

Construct Crossvalidated Commuality

Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5	C
	SSO		SSE		Q ² (= 1-SSE/SSO)	
Business Sustainability	425.000		281.950		0.337	
Competitive Advantage	340.000		266.465		0.216	
Market Orientation	255.000		196.701		0.229	
Service Quality	425.000		258.271		0.392	

10. Uji Hipotesis

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Competitive Advantage -> Business Sustainabi...	0.202	0.193	0.088	2.305	0.011
Market Orientation -> Business Sustainability	0.348	0.358	0.132	2.638	0.004
Market Orientation -> Competitive Advantage	0.416	0.427	0.122	3.418	0.000
Service Quality -> Business Sustainability	0.353	0.356	0.112	3.144	0.001
Service Quality -> Competitive Advantage	0.198	0.207	0.144	1.380	0.084

11. Uji Intervening

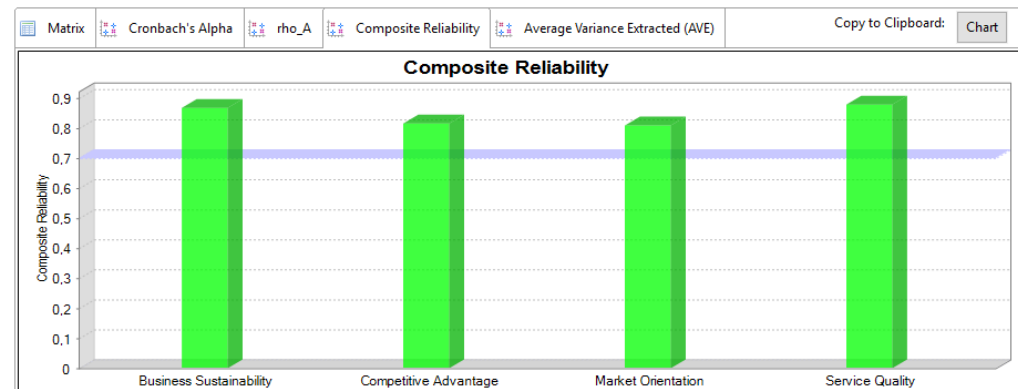
Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values	
Market Orientation -> Competitive Advantage -> Business Sustainability	0.084	0.083	0.047	1.796	0.037	
Service Quality -> Competitive Advantage -> Business Sustainability	0.040	0.040	0.036	1.098	0.136	

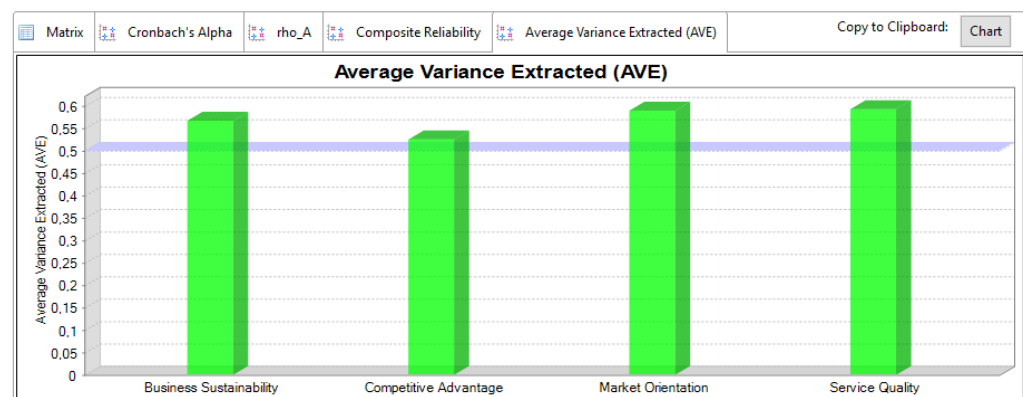
12. Diagram Outputs



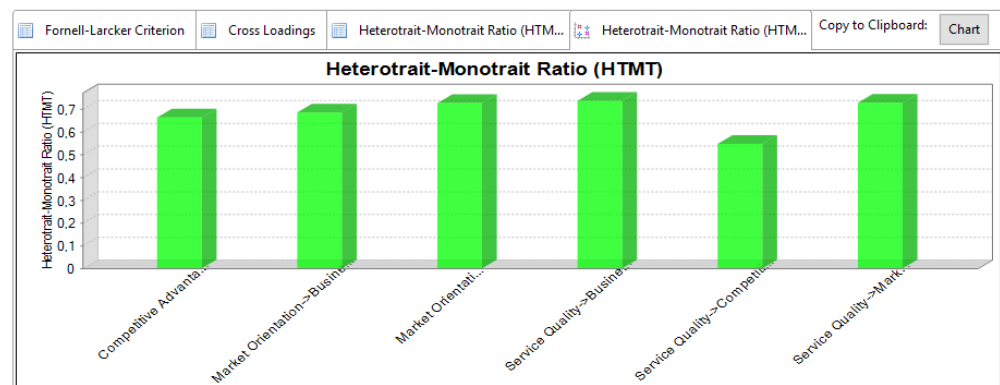
Construct Reliability and Validity



Construct Reliability and Validity

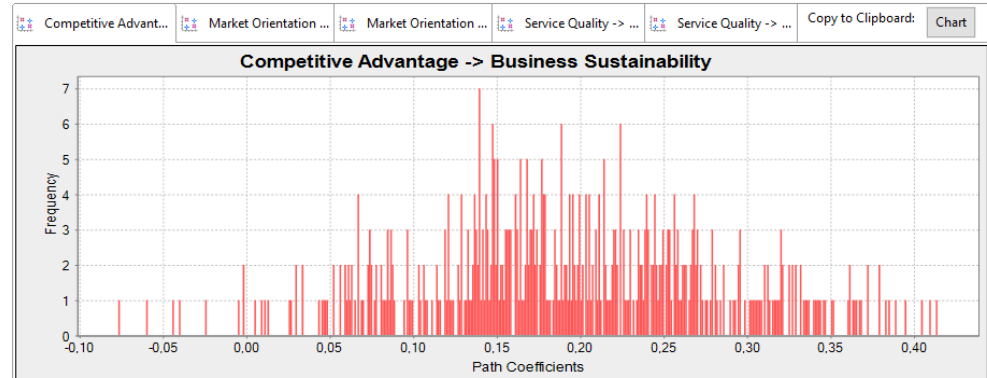


Discriminant Validity

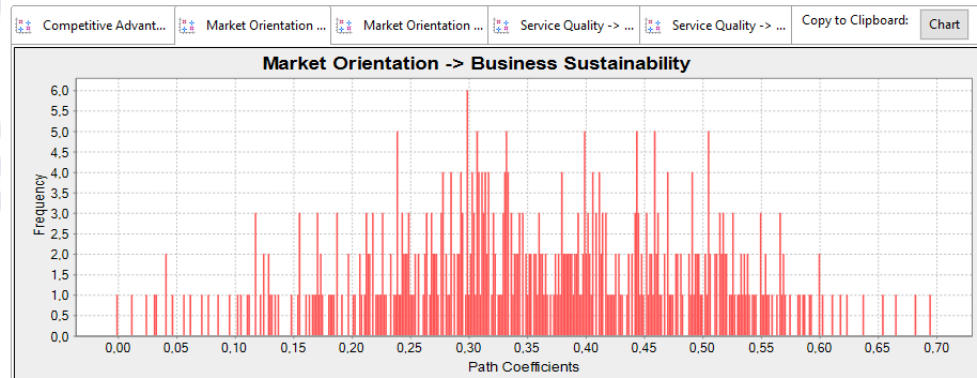


FEB UNDIP

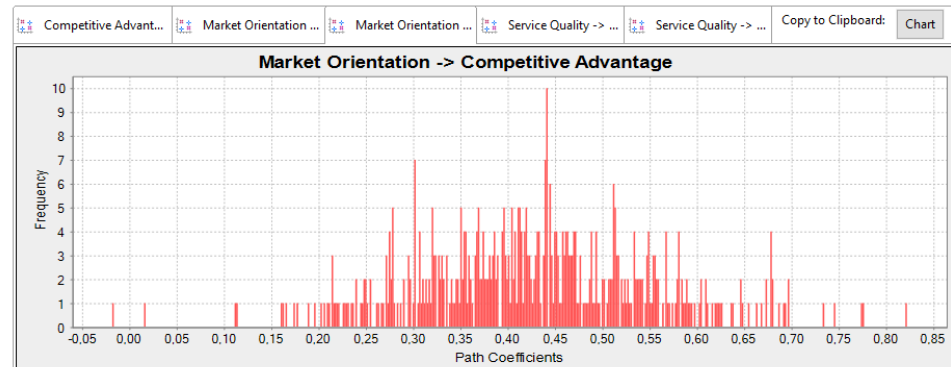
Path Coefficients Histogram



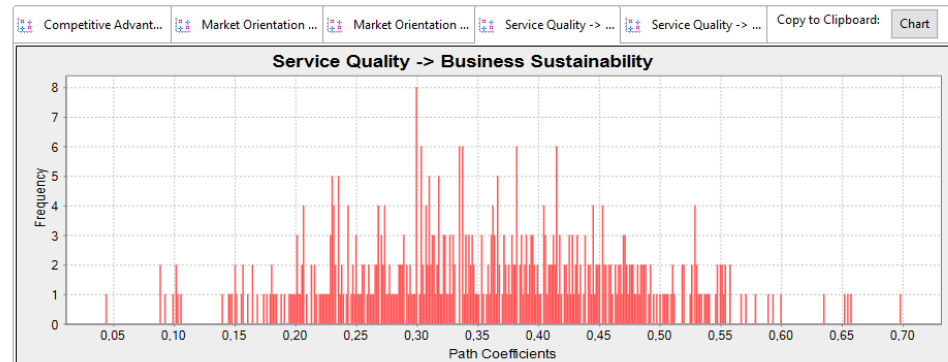
Path Coefficients Histogram



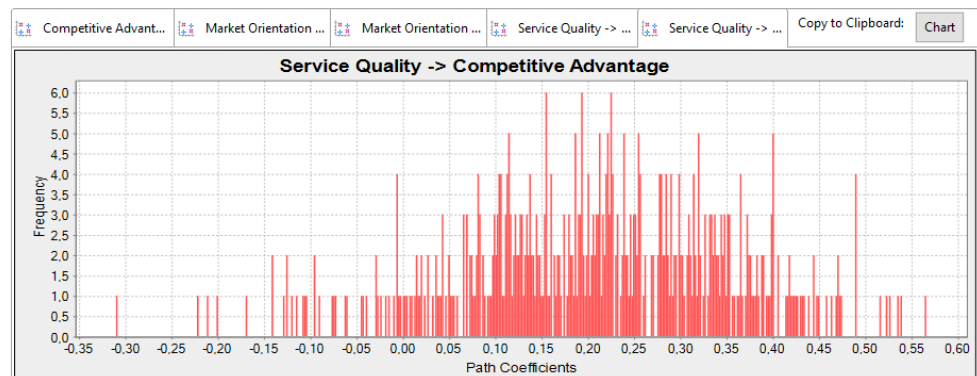
Path Coefficients Histogram



Path Coefficients Histogram



Path Coefficients Histogram



13. Deskriptif Analisis

Delimiter: [Semicolon](#)
 Value Quote Character: [None](#)
 Number Format: [US \(example: 1,000.23\)](#)
 Missing Value Marker: [None](#)

Encoding: UTF-8
 Sample size: 100
 Indicators: 17
 Missing Values: 0

[Re-Analyze](#) [Open External](#)

Indicators:	Indicator Correlations	Raw File								Copy to Clipboard
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis		
X1.1	1	0	4.360	4.000	3.000	5.000	0.557	-0.764		
X1.2	2	0	4.280	4.000	3.000	5.000	0.549	-0.471		
X1.3	3	0	4.320	4.000	3.000	5.000	0.546	-0.662		
X1.4	4	0	4.240	4.000	3.000	5.000	0.550	-0.286		
X1.5	5	0	4.250	4.000	2.000	5.000	0.638	2.763		
X2.1	6	0	4.580	5.000	2.000	5.000	0.666	4.641		
X2.2	7	0	4.100	4.000	2.000	5.000	0.755	0.632		
X2.3	8	0	4.360	4.000	3.000	5.000	0.539	-0.875		
Y1.1	9	0	4.130	4.000	2.000	5.000	0.716	-0.430		
Y1.2	10	0	4.490	5.000	3.000	5.000	0.557	-0.804		
Y1.3	11	0	4.320	4.000	3.000	5.000	0.614	-0.630		
Y1.4	12	0	4.290	4.000	2.000	5.000	0.588	1.118		
Y2.1	13	0	4.140	4.000	2.000	5.000	0.749	-0.674		
Y2.2	14	0	4.240	4.000	2.000	5.000	0.723	-0.327		
Y2.3	15	0	4.220	4.000	1.000	5.000	0.756	1.835		

14. Output Pilote Test 40 Respondent

Delimiter: [Semicolon](#)

Encoding: UTF-8

Re-Analyze

Open External

Value Quote Character: [None](#)

Sample size: 100

Number Format: [US \(example: 1,000.23\)](#)

Indicators: 17

Missing Value Marker: [None](#)

Missing Values: 0

Indicators:	Indicator Correlations	Raw File								Copy to Clipboard
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis		
X1.3	3	0	4.320	4.000	3.000	5.000	0.546	-0.662		
X1.4	4	0	4.240	4.000	3.000	5.000	0.550	-0.286		
X1.5	5	0	4.250	4.000	2.000	5.000	0.638	2.763		
X2.1	6	0	4.580	5.000	2.000	5.000	0.666	4.641		
X2.2	7	0	4.100	4.000	2.000	5.000	0.755	0.632		
X2.3	8	0	4.360	4.000	3.000	5.000	0.539	-0.875		
Y1.1	9	0	4.130	4.000	2.000	5.000	0.716	-0.430		
Y1.2	10	0	4.490	5.000	3.000	5.000	0.557	-0.804		
Y1.3	11	0	4.320	4.000	3.000	5.000	0.614	-0.630		
Y1.4	12	0	4.290	4.000	2.000	5.000	0.588	1.118		
Y2.1	13	0	4.140	4.000	2.000	5.000	0.749	-0.674		
Y2.2	14	0	4.240	4.000	2.000	5.000	0.723	-0.327		
Y2.3	15	0	4.220	4.000	1.000	5.000	0.756	1.835		
Y2.4	16	0	4.460	5.000	3.000	5.000	0.655	-0.389		
Y2.5	17	0	4.450	5.000	1.000	5.000	0.753	3.193		



Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Service_Quality
X1.1	Pearson Correlation	1	,594**	,584**	,411**	,400**	,798**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X1.2	Pearson Correlation	,594**	1	,515**	,486**	,266**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,007	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X1.3	Pearson Correlation	,584**	,515**	1	,490**	,297**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,003	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X1.4	Pearson Correlation	,411**	,486**	,490**	1	,407**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X1.5	Pearson Correlation	,400**	,266**	,297**	,407**	1	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,003	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Service_Quality	Pearson Correlation	,798**	,755**	,762**	,747**	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	38,6700	14,345	,741	,748
X1.2	38,7400	14,659	,691	,757
X1.3	38,7000	14,657	,700	,756
X1.4	38,7900	14,612	,679	,757
X1.5	38,7800	14,618	,564	,766
Service_Quality	21,5200	4,454	1,000	,794

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	Market_Orientation
X2.1	Pearson Correlation	1	,601**	,198*	,805**
	Sig. (2-tailed)		,000	,048	,000
	N	100	100	100	100
X2.2	Pearson Correlation	,601**	1	,329**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000
	N	100	100	100	100
X2.3	Pearson Correlation	,198*	,329**	1	,604**
	Sig. (2-tailed)	,048	,001		,000
	N	100	100	100	100
Market_Orientation	Pearson Correlation	,805**	,875**	,604**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	21,5000	6,515	,704	,761
X2.2	21,9800	5,878	,792	,713
X2.3	21,7200	7,658	,472	,841
Market_Orientation	13,0400	2,342	1,000	,656

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Competitive_Advantage
Y1.1	Pearson Correlation	1	,392**	,383**	,385**	,738**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
Y1.2	Pearson Correlation	,392**	1	,419**	,482**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
Y1.3	Pearson Correlation	,383**	,419**	1	,629**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
Y1.4	Pearson Correlation	,385**	,482**	,629**	1	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100
Competitive_Advantage	Pearson Correlation	,738**	,729**	,789**	,803**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	30,3300	10,930	,631	,765
Y1.2	29,9700	11,666	,647	,778
Y1.3	30,1400	11,132	,713	,759
Y1.4	30,1700	11,193	,736	,758
Competitive_Advantage	17,2300	3,613	1,000	,757

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Business_Sustain ability
Y2.1	Pearson Correlation	1	,714**	,688**	,338**	,456**	,799**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y2.2	Pearson Correlation	,714**	1	,727**	,485**	,444**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y2.3	Pearson Correlation	,688**	,727**	1	,563**	,651**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y2.4	Pearson Correlation	,338**	,485**	,563**	1	,574**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y2.5	Pearson Correlation	,456**	,444**	,651**	,574**	1	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Business_Sustainabil ity	Pearson Correlation	,799**	,836**	,903**	,720**	,777**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

	N of
Cronbach's Alpha	Items
,808	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	38,8800	28,410	,745	,773
Y2.2	38,7800	28,295	,793	,769
Y2.3	38,8000	27,414	,874	,756
Y2.4	38,5600	29,784	,659	,789
Y2.5	38,5700	28,571	,717	,776
Business_Sustainabil ity	21,5100	8,737	1,000	,867

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	SUM
5	5	4	4	4	22
4	4	3	4	4	19
4	4	4	5	4	21
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	21
4	4	4	3	4	19
5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	19
4	4	4	4	4	20
5	4	5	4	5	23
5	4	4	4	5	22
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	4	21
4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	25
5	4	4	3	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	21
4	4	4	4	5	21
4	4	4	3	4	19
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	4	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	3	4	22
4	5	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	4	23
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20

4	3	4	4	5	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	3	4	4	4	19
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	5	5	5	23
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	4	21
5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	4	20
5	4	4	3	4	20
4	4	4	4	5	21
5	5	5	4	4	23
4	4	4	4	3	19
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	5	4	5	5	23
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	3	3	4	18
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	4	21
4	4	5	4	4	21
4	4	5	4	4	21
4	4	4	4	5	21
4	4	5	4	4	21
4	3	4	5	5	21

5	4	4	4	4	21
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	4	23
5	4	5	5	4	23
3	5	3	4	2	17
4	5	4	5	5	23
3	4	5	4	4	20
5	5	5	4	5	24
5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	4	22
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	4	24
5	5	5	5	3	23
5	5	5	5	2	22
5	4	4	5	5	23
3	3	4	4	2	16
5	4	5	5	4	23
5	5	5	5	5	25

X2.1	X2.2	X2.3	SUM
4	4	5	13
5	4	5	14
4	4	4	12
5	5	4	14
5	4	4	13
4	4	4	12
5	4	5	14
5	4	4	13
4	4	4	12
5	5	5	15
5	4	4	13
5	4	5	14
4	4	5	13
4	4	4	12
5	4	5	14
5	5	4	14
5	5	4	14
5	5	4	14
5	4	4	13

4	4	4	12
5	5	5	15
5	4	4	13
5	5	5	15
4	3	5	12
5	4	4	13
4	4	4	12
4	3	4	11
5	5	5	15
4	4	5	13
5	4	5	14
5	5	5	15
5	5	5	15
5	4	5	14
5	4	4	13
5	3	4	12
5	4	5	14
5	5	4	14
5	5	5	15
5	5	4	14
5	5	5	15
5	3	4	12
4	4	4	12
4	3	4	11
4	4	5	13
4	4	5	13
4	4	4	12
5	5	5	15
5	4	4	13
4	4	4	12
5	4	4	13
5	5	5	15
5	4	5	14
4	4	4	12
4	3	4	11
5	4	4	13
5	4	4	13
5	5	5	15
4	4	4	12
5	4	4	13
5	4	5	14

5	5	5	15
4	4	4	12
5	5	5	15
5	4	4	13
5	5	5	15
5	4	4	13
5	4	4	13
5	5	4	14
4	4	4	12
4	4	4	12
5	4	5	14
5	3	4	12
5	4	5	14
4	4	4	12
4	4	4	12
5	5	5	15
5	4	4	13
5	4	4	13
5	5	4	14
4	3	4	11
5	4	4	13
5	5	5	15
4	3	4	11
5	5	5	15
5	5	5	15
4	4	5	13
2	2	4	8
3	3	5	11
4	5	4	13
5	4	4	13
4	4	4	12
5	5	3	13
5	5	5	15
5	3	4	12
5	2	4	11
2	2	5	9
5	4	4	13
2	2	3	7
5	5	4	14
4	3	3	10

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	SUM
5	4	4	4	17
3	5	4	4	16
4	4	4	4	16
3	4	4	4	15
4	4	5	4	17
4	4	4	4	16
5	5	4	5	19
4	5	5	4	18
3	4	4	4	15
4	5	4	4	17
4	5	4	5	18
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
4	5	4	5	18
4	5	4	5	18
3	4	3	4	14
4	5	4	5	18
4	4	4	4	16
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	3	4	15
3	4	5	5	17
3	4	4	4	15
3	4	4	4	15
4	5	4	4	17
3	5	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
4	5	5	5	19
4	5	5	4	18
5	4	4	4	17
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	5	4	5	18
5	5	5	5	20
5	4	4	4	17
4	4	4	4	16

3	5	3	4	15
4	4	4	4	16
4	4	3	4	15
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	5	4	4	17
3	4	4	4	15
5	4	4	4	17
5	5	5	5	20
4	5	5	5	19
4	4	4	4	16
4	5	4	4	17
4	5	5	5	19
4	5	4	4	17
4	5	5	5	19
4	4	4	4	16
4	5	5	4	18
3	4	4	4	15
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
4	5	5	4	18
5	4	5	4	18
4	5	5	4	18
5	5	5	5	20
5	4	4	3	16
2	4	3	3	12
4	4	3	2	13
4	5	5	5	19
4	4	4	4	16
4	5	5	4	18
4	4	4	4	16
4	5	5	4	18
3	5	5	4	17
5	5	4	4	18
5	5	4	4	18
5	5	4	4	18
5	5	3	4	17

5	5	5	5	20
5	5	4	4	18
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
4	4	5	5	18
4	4	5	5	18
4	4	3	3	14
4	3	4	4	15
5	4	5	4	18
4	5	5	5	19
4	5	5	4	18
5	5	5	5	20
4	4	5	5	18
4	4	4	5	17
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
3	3	4	3	13
5	4	5	5	19
3	3	4	4	14

Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	SUM
5	4	4	5	5	23
4	4	4	5	5	22
5	4	4	3	3	19
4	4	3	4	4	19
4	5	4	5	4	22
4	4	5	5	5	23
3	4	5	5	4	21
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	24
3	3	3	4	3	16
4	5	4	5	5	23
3	3	3	4	4	17
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
3	3	4	4	4	18
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20

3	3	4	3	4	17
4	4	4	5	5	22
4	4	4	5	5	22
4	4	5	5	5	23
4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25
5	4	4	4	5	22
4	4	4	4	3	19
5	4	5	4	5	23
3	3	3	4	5	18
5	4	4	3	5	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
4	3	4	5	5	21
4	4	4	5	4	21
5	4	5	5	4	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	4	5	4	4	22
3	5	3	4	3	18
5	5	4	4	4	22
4	4	3	3	3	17
2	2	1	5	1	11
4	4	3	4	4	19
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	4	16
4	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25
3	3	4	4	4	18
5	5	4	4	4	22
3	3	4	5	5	20
3	3	3	3	3	15
3	4	4	5	5	21
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	3	19

4	4	4	5	5	22
5	5	5	4	5	24
3	4	4	4	4	19
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
3	3	3	4	5	18
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	5	4	5	4	22
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	5	22
5	5	4	4	4	22
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
4	4	4	5	5	22
3	3	3	4	5	18
4	4	4	4	5	21
4	5	5	5	5	24
5	4	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	24
4	5	5	4	4	22
4	3	3	3	3	16
3	4	4	5	5	21
4	5	4	4	5	22
5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	4	23
5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	24
4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
3	4	3	3	3	16
4	5	5	5	4	23
3	4	4	4	4	19

Yuniarko Ali Taufan



085848780950



alitaufan47@gmail.com



Mijen Permai B.104
Kec.Mijen Kota Semarang

ABOUT ME

With over 5 years of experience in the consumer goods industry, I specialize in sales and trade promotion management. Starting as a Sales Supervisor in General Trade, I honed my skills in team management and target achievement. As a Distributor Manager, I oversaw operations in both Java and outside-Java regions. Currently, I hold the position of Senior Key Account Manager, responsible for managing local key accounts and modern trade independent channels. My expertise lies in building strong client relationships, negotiating contracts, and developing effective sales strategies.

SKILLS

- Strategic Planning
- Trade Marketing
- Promotion Budget Management
- Building Business Partnerships

EXPERIENCE

Sales Supervisor PT. Fastrata Buana

Pekalongan (2018-2020)

Handling team sales in coverage Batang & Pekalongan

Distributor Manager PT PZ Cussons

Lombok Timur (2020 -2021)

Handling distribution management in Lombok Timur.

Senior Distributor Manager PT PZ Cussons

Makassar (2021-2022)

Manage Area distribution Makassar, Maros, Pangkep, Gowa, Takalar, Maluku Utara, Merauke.

Trade Promotion Manager PT PZ Cussons

Semarang (2023 - 2024)

Planning, Manage, Analysis Trade Promotion in territory North Central Java area from Brebes until Blera

Senior Key Account Manager PT PZ Cussons

Jakarta (2024 - Now)

Manage Modern trade Account in Modern trade independent all indonesia and several local key account.

PENDIDIKAN

2010 - 2013

SMA 1

Semarang

IPA

2013 - 2017

Universitas

Diponegoro

S1 Manajemen