

Pengaruh *Customer Orientation* dan *Competitor Orientation* Terhadap *Sme Performance* dengan *Innovation Capability* Sebagai Variabel Intervening pada UKM Furnitur Kayu di Jepara

Elsa Salsa Dila, Sari Listyorini

Universitas Diponegoro

elsasalsadila109@gmail.com, sarilistyorini@lecturer.undip.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of customer orientation and competitor orientation on SME performance, with innovation capability as a mediating variable. A quantitative research approach was used, and data were collected using a questionnaire from 115 Small and Medium Enterprises (SMEs). The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that customer orientation has a positive and significant effect on both innovation capability and SME performance. Competitor orientation also has a positive and significant effect on innovation capability and SME performance. Furthermore, innovation capability significantly influences SME performance. The mediation analysis reveals that innovation capability significantly mediates the relationships between customer orientation and competitor orientation on SME performance. These findings highlight the importance of market orientation and innovation capability in improving SME performance. The study implies that SME managers should strengthen both customer and competitor orientation while enhancing innovation capability to achieve sustainable competitive advantage and improved business performance.

Keywords: *customer orientation, competitor orientation, innovation capability, SME performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *customer orientation* dan *competitor orientation* terhadap *SME performance* dengan *innovation capability* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 115 responden pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* dan *SME performance*. *Competitor orientation* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* dan *SME performance*. Selanjutnya, *innovation capability* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *SME performance*. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *innovation capability* memediasi pengaruh *customer orientation* dan *competitor orientation* terhadap *SME performance*. Temuan ini menegaskan pentingnya *customer orientation*, *competitor orientation* dan *innovation capability* dalam meningkatkan *SME performance*. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa pelaku UKM perlu memperkuat orientasi terhadap

pelanggan dan pesaing serta mengembangkan kemampuan inovasi untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Kata kunci: *customer orientation, competitor orientation, innovation capability, SME performance, UKM.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, UKM (Usaha Kecil dan Menengah) memainkan peran yang sangat penting dalam ekonomi suatu negara. Usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia merupakan salah satu penopang utama ekonomi nasional. UKM berfungsi strategis untuk kelangsungan hidup banyak ekonomi dunia, ini disebabkan oleh fakta bahwa mereka berkontribusi pada Produk Domestik Bruto (PDB) banyak negara. Mereka membantu dalam penciptaan lapangan kerja, baik dalam sektor jasa maupun produksi sektor di banyak perekonomian. Govuzela & Mafini (2019) mengungkapkan bahwa UKM memainkan peran strategis dalam kinerja ekonomi negara manapun.

Salah satu sektor UKM yang cukup berkembang di Indonesia adalah sektor furniture. Industri produk furniture berbahan kayu merupakan salah satu subsektor manufaktur yang penting di Indonesia, baik dari sisi ekonomi, sosial budaya maupun sumber daya alam. Indonesia sebagai negara tropis memiliki ketersediaan sumber daya kayu yang melimpah, termasuk kayu jati, mahoni, akasia, dan kayu olahan lainnya yang menjadi bahan baku utama produksi furniture. Hal ini menjadikan Indonesia sebagai salah satu produsen dan eksportir produk furniture kayu unggulan. Berdasarkan proyeksi Mordor Intelligence (2024), nilai pasar industri furnitur Indonesia diperkirakan mencapai USD 7,97 miliar pada tahun 2025, dan akan meningkat menjadi USD 10,90 miliar pada 2030, dengan pertumbuhan tahunan sekitar 6,46%.

Berdasarkan data ekspor furniture kayu Indonesia pada tahun 2020–2024 menunjukkan kecenderungan yang fluktuatif tiap tahunnya. Pada tahun 2020 ekspor tercatat sekitar USD 1,89 miliar di tengah dampak awal pandemi COVID-19 terhadap pasar global dan domestik. Pada 2021–2022 terjadi pertumbuhan dan stabilisasi ekspor furnitur Indonesia, dengan kenaikan signifikan pada 2021 di angka USD 2,8 miliar lalu stabil pada 2022 dengan nilai USD 2,9 miliar. Sedangkan pada tahun 2023 nilai ekspor cenderung menurun dari puncaknya di 2022, mencerminkan dinamika permintaan global dan ketidakpastian ekonomi di angka USD 1,9 miliar. Pada 2024 nilai ekspor furnitur dilaporkan terjadi kenaikan antara USD 2,22 miliar sampai USD 2,43 miliar secara kumulatif hingga November 2024, menunjukkan pemulihan ekspor. Hal ini menunjukkan kecenderungan nilai yang fluktuatif dan belum stabil di setiap tahunnya.

Dalam upaya meningkatkan nilai produksi dan ekspor produk furnitur kayu, Indonesia menghadapi ancaman serius dalam mempertahankan posisi ekspor furnitur ke salah satu market terbesar yakni Amerika Serikat, terutama karena dominasi beberapa negara pesaing yang memiliki keunggulan kompetitif. China menempati posisi teratas dengan nilai ekspor mencapai USD 9,4 miliar (29% pangsa

pasar), diikuti oleh Vietnam dengan USD 8,6 miliar (26,5%). Kedua negara ini memiliki skala produksi besar, efisiensi biaya tinggi, dan dukungan kebijakan pemerintah yang kuat, menjadikan produk mereka sangat kompetitif di pasar AS. Ancaman tidak hanya datang dari China dan Vietnam, tetapi juga dari negara-negara seperti Meksiko (USD 3,2 miliar) dan Kanada (USD 2,2 miliar) yang memanfaatkan kedekatan geografis dan perjanjian perdagangan bebas (seperti USMCA) untuk menekan biaya logistik dan tarif impor. Hal ini membuat mereka lebih unggul dibanding Indonesia yang masih terkendala infrastruktur logistik, sertifikasi produk, serta belum memiliki perjanjian perdagangan bebas bilateral dengan AS. Sementara itu, Indonesia menempati posisi ke-6 dengan nilai ekspor USD 1,3 miliar atau sekitar 4% dari total pasar ekspor furnitur ke Amerika Serikat.

Jepara merupakan salah satu pusat produksi furniture terbesar di Indonesia dan dikenal sejak lama sebagai pusat industri furniture ukir kayu (Supriyatna et al., 2019). Namun data OSS menunjukkan jumlah UKM dan nilai investasi yang fluktuatif. Tahun 2019 terdapat 344 UKM dengan nilai investasi Rp 895.802.808.944, menurun pada 2020 dan 2021, kemudian meningkat kembali pada 2023 dan 2024. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam jumlah pelaku usaha maupun nilai investasi sektor furnitur kayu di Jepara.

Dengan tekanan persaingan global yang ada, tanpa adanya terobosan signifikan dalam desain produk, efisiensi produksi, dan digitalisasi pemasaran, industri furnitur jati dari Jepara berisiko kehilangan daya saingnya (Mega Septiyani et al., 2025). Salah satu upaya untuk dapat menargetkan kinerja optimal adalah perusahaan harus memperhatikan keberadaan pesaing langsung maupun tidak langsung dalam lingkungan kompetitif yang dinamis dan fluktuatif (Rusmawati et al., 2025). Perusahaan dengan kecenderungan orientasi pelanggan yang tinggi akan memiliki mekanisme untuk mengumpulkan informasi dan menghasilkan pengetahuan tentang pasar (Perin, 2020). Informasi tentang pembeli dapat diperoleh oleh perusahaan yang mengadopsi orientasi pelanggan (Thoumrungroje & Racela, 2022) .

Meskipun berbagai penelitian telah membahas *Customer Orientation*, *Competitor Orientation* dan *Innovation* penelitian yang menguji secara simultan pengaruh *Customer Orientation* dan *Competitor Orientation* terhadap *SME Performance* dengan *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi pada konteks UKM furnitur kayu di Jepara masih terbatas. Selain itu, fluktuasi ekspor dan dinamika jumlah UKM menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi industri dan kinerja aktual yang belum sepenuhnya dijelaskan. Berdasarkan latar belakang tersebut kemudian akan diteliti bagaimana pengaruh *Customer Orientation* dan *Competitor Orientation* terhadap *SME Performance* dengan *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatif (Explanatory research) yang difokuskan pada mengidentifikasi penyebab dari suatu fenomena dan

menetapkan karakteristik hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, karena pendekatan ini dapat menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serta peran variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada pemilik UKM Furnitur kayu di kabupaten Jepara. Populasi penelitian adalah seluruh pemilik UKM Furnitur kayu di Jepara berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan kabupaten Jepara yang berjumlah 568 UKM. Penentuan jumlah sampel mempertimbangkan metode Structural Equation Modelling (SEM) dengan ukuran sampel minimal 100 responden serta didasarkan pada kebutuhan kestabilan estimasi parameter dalam metode Maximum Likelihood Estimation (MLE) yaitu 5 sampai 10 kali jumlah konstruk, dimana terdapat 20 konstruk penelitian sehingga diperoleh minimum 100 sampel. Berdasarkan rumus Slovin dengan standar error 10% diperoleh minimum 85 UKM dan dengan standar error 5% diperoleh 235 UKM, sehingga jumlah sampel penelitian berada pada rentang 100–235 UKM di Jepara. Pada penelitian ini diperoleh sebanyak 115 responden pemilik UKM Furniture kayu di Jepara.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin yaitu 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju), dan kuesioner yang tidak lengkap tidak diikutsertakan dalam analisis. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS melalui evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model meliputi uji validitas dan reliabilitas, dimana uji validitas konvergen dinilai melalui nilai loading factor lebih besar 0,5, uji validitas diskriminan melalui cross loading, serta uji reliabilitas melalui Cronbach's Alpha atau Composite reliability > 0,7. Evaluasi inner model meliputi uji multikolinieritas dengan nilai toleransi > 0,1 dan VIF < 10, koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen, serta F Square (F^2) sebagai ukuran effect size. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan dependen melalui path coefficient, pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect), dimana nilai P-value < 0,05 menunjukkan hubungan yang signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluation of Measurement Model (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (Outer model) bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu digunakan untuk mengukur konstruk laten secara akurat, konsisten, dan dapat dipercaya, karena kualitas model struktural sangat bergantung pada kualitas model pengukuran. Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk laten yang meliputi validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diuji melalui loading factor $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$, reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $\geq 0,70$, sedangkan validitas diskriminan diuji dengan Fornell-Larcker Criterion, HTMT ratio, dan Cross Loading.

1. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian bertujuan untuk menilai apakah instrumen penelitian benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Validitas konvergen diukur melalui nilai *Loading Factor* (Outer Loading) dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 1. Outer Loading

	CO	CUO	IC	SP
CO1	0.812			
CO2	0.808			
CO3	0.767			
CO4	0.853			
CUO1		0.759		
CUO2		0.799		
CUO3		0.742		
CUO4		0.772		
CUO5		0.749		
CUO6		0.752		
IC1			0.767	
IC2			0.732	
IC3			0.788	
IC4			0.723	
IC5			0.740	
SP1				0.787
SP2				0.773
SP3				0.712
SP4				0.775
SP5				0.771

Sumber : Hasil olah Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil outer loading diketahui bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga telah memenuhi kriteria convergent validity dan dinyatakan valid untuk dilanjutkan pada pengujian berikutnya.

Tabel 2. Average variance extracted (AVE)

Average variance extracted (AVE)

CO	0.657
CUO	0.581
IC	0.563
SP	0.584

Sumber: Hasil Olah data SmartPLS , 2026

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, nilai AVE setiap variabel berada di atas 0,50 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik dan analisis dapat dilanjutkan.

2. Discriminant Validity

Evaluasi validitas diskriminan dilakukan melalui HTMT, Fornell-Larcker, dan Cross Loading.

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	CO	CUO	IC	SP
CO				
CUO	0.846			
IC	0.897	0.855		
SP	0.877	0.849	0.891	

Sumber : Hasil olah Data SmartPLS, 2026

Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90 sehingga memenuhi kriteria discriminant validity.

Tabel 4. Fornell-Lacker

	CO	CUO	IC	SP
CO	0.810			
CUO	0.726	0.763		
IC	0.740	0.726	0.750	
SP	0.731	0.725	0.726	0.764

Sumber : Hasil olah Data SmartPLS, 2026

Nilai akar AVE masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain sehingga memenuhi kriteria discriminant validity. Cross loading juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk masing-masing sehingga seluruh konstruk dinyatakan memenuhi discriminant validity.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi dan stabilitas instrumen melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan kriteria $\geq 0,70$.

Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach's alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CO	0.826	0.835	0.884	0.657
CUO	0.857	0.864	0.893	0.581

IC	0.806	0.808	0.865	0.563
SP	0.822	0.823	0.875	0.584

Sumber : Hasil olah Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian tersebut diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 sehingga dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Analisis dan Hasil Interpretasi Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang telah disebarkan kepada responden, akan dihitung dan diperoleh nilai rata-rata (mean) untuk masing-masing indikator yang membentuk variabel penelitian. Nilai mean tersebut digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti dengan mengacu pada skala pengukuran yang telah ditetapkan. Interpretasi skor dilakukan dengan membagi rentang skala pengukuran menjadi lima kategori penilaian, yaitu 1,00–1,80 sangat tidak baik; 1,81–2,60 tidak baik; 2,61–3,40 cukup; 3,41–4,20 baik; dan 4,21–5,00 sangat baik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi, variabel *Customer Orientation* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,167, *Competitor Orientation* sebesar 4,103, *Innovation Capability* sebesar 4,124, dan *SME Performance* sebesar 4,074. Nilai-nilai tersebut berada pada rentang 3,41–4,20 sehingga termasuk dalam kategori baik, yang menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi positif terhadap seluruh variabel penelitian.

Tabel 6. Rekapitulasi Nilai Mean Variabel

Variabel	Mean Skor	Kategori
<i>Customer Orientation</i> (CUO)	4,167	Baik
<i>Competitor Orientation</i> (CO)	4,103	Baik
<i>Innovation Capability</i> (IC)	4,124	Baik
<i>SME Performance</i> (SP)	4,074	Baik

Selanjutnya dilakukan kategorisasi berdasarkan data responden menggunakan skala interval. Hasil pengolahan menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori Setuju dan Sangat Setuju pada seluruh variabel penelitian. Pada variabel *Customer Orientation*, kategori Setuju dan Sangat Setuju mencapai 89%. Pada variabel *Competitor Orientation*, kategori Setuju dan Sangat Setuju mencapai 85%. Pada variabel *Innovation Capability*, kategori Setuju dan Sangat Setuju mencapai 87%. Pada variabel *SME Performance*, kategori Setuju dan Sangat Setuju mencapai 84%. Dominasi kategori tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel penelitian dipersepsikan positif oleh responden dan telah diterapkan dengan baik oleh pemilik UKM.

Tabel 7. Rekapitulasi Kategorisasi Variabel

Variabel	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Total setuju+ sangat setuju
<i>Customer Orientation</i> (CUO)	11%	34%	55%	89%
<i>Competitor Orientation</i> (CO)	13%	28%	57%	85%
<i>Innovation Capability</i> (IC)	11%	43%	44%	87%
<i>SME Performance</i> (SP)	13%	37%	47%	84%

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Evaluation of Structural Model (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten serta kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Evaluasi dilakukan melalui pengukuran multikolinearitas (VIF), koefisien determinasi (R^2), dan effect size (f^2).

1. Collinearity (VIF)

Pengujian Variance Inflation Factor (VIF) dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas. Interpretasi VIF adalah apabila $VIF < 5,0$ maka multikolinearitas masih dapat diterima.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel memiliki nilai VIF di bawah 5,00. Nilai VIF tertinggi sebesar 2,163 pada indikator CUO3. Dengan demikian, model struktural bebas dari masalah multikolinearitas dan layak dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis.

2. R Square

Koefisien determinasi atau R^2 menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

Nilai R Square *Innovation Capability* sebesar 0,623 menunjukkan bahwa 62,3% variasi IC dapat dijelaskan oleh *Customer Orientation* dan *Competitor Orientation*. Nilai R Square *SME Performance* sebesar 0,644 menunjukkan bahwa 64,4% variasi SP dapat dijelaskan oleh variabel dalam model. Nilai tersebut termasuk kategori moderat menuju kuat dan menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang baik.

3. Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) digunakan untuk menilai kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Competitor Orientation terhadap *Innovation Capability* memiliki nilai f^2 sebesar 0,255 dan *Customer Orientation* sebesar 0,199, keduanya termasuk kategori pengaruh sedang. Terhadap *SME Performance*, *Competitor Orientation* dan *Customer Orientation* masing-masing memiliki nilai f^2 sebesar 0,098, sedangkan *Innovation Capability* sebesar 0,087, yang termasuk kategori pengaruh kecil.

4. Path Coefficients

Path Coefficient digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel. Apabila P-value < 0,05 dan t-statistik > 1,96 maka hipotesis diterima. Berdasarkan hasil analisis path coefficient, baik *customer orientation* maupun *competitor orientation* memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap *innovation capability* dengan nilai masing-masing 0,725 dan 0,731. Selanjutnya, *innovation capability* juga berpengaruh signifikan terhadap *SME performance* dengan koefisien 0,726. Selain itu, *customer orientation* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap *SME performance* sebesar 0,644. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan orientasi terhadap pelanggan dan pesaing akan memperkuat kapabilitas inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja UKM secara signifikan. Hasil pengujian selanjutnya dibahas pada uji hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menilai hubungan antar variabel dalam model penelitian dan menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Pengujian dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan prosedur bootstrapping yang menghasilkan path coefficient, t-statistic, dan p-value. Kriteria pengujian adalah t-statistic $\geq 1,96$ atau p-value < 0,05 maka signifikan.

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung mengacu pada hubungan langsung antar variabel independen dan variabel dependen tanpa melalui mediator.

Tabel 8. Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
CUO -> IC	0.398	0.399	0.092	4.311	0.000	H1 Diterima
CUO -> SP	0.297	0.302	0.101	2.949	0.003	H2 Diterima
CO -> IC	0.451	0.453	0.078	5.761	0.000	H3 Diterima
CO -> SP	0.304	0.300	0.110	2.757	0.006	H4 Diterima
IC -> SP	0.286	0.287	0.091	3.129	0.002	H5 Diterima

Sumber : Hasil olah Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian, *Customer Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability* dan *SME Performance*. *Competitor Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability* dan *SME Performance*. *Innovation Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *SME Performance*. Dengan demikian, H1 sampai H5 dinyatakan diterima.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung terjadi ketika variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui mediator. Apabila indirect effect signifikan dan direct effect juga signifikan maka termasuk Partial mediation.

Tabel 9. Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
CUO -> IC -> SP	0.114	0.114	0.045	2.505	0.012	H6 Diterima
CO -> IC -> SP	0.129	0.130	0.047	2.746	0.006	H7 Diterima

Sumber : Hasil olah Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil tersebut, *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Customer Orientation* dan *Competitor Orientation* terhadap *SME Performance*. Karena direct effect dan indirect effect sama-sama signifikan, maka mediasi dikategorikan sebagai Partial mediation.

3. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 10. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Jalur Variabel	Path Coefficient (O)	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	<i>Customer Orientation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Innovation Capability</i>	CUO → IC	0,398	4,311	0,000	Diterima
H2	<i>Customer Orientation</i> berpengaruh positif terhadap <i>SME Performance</i>	CUO → SP	0,297	2,949	0,003	Diterima
H3	<i>Competitor Orientation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Innovation Capability</i>	CO → IC	0,451	5,761	0,000	Diterima
H4	<i>Competitor Orientation</i> berpengaruh positif terhadap <i>SME Performance</i>	CO → SP	0,304	2,757	0,006	Diterima

H5	<i>Innovation Capability</i> berpengaruh positif terhadap <i>SME</i> <i>Performance</i>	IC → SP	0,286	3,129	0,002	Diterima
H6	<i>Innovation Capability</i> memediasi pengaruh <i>Customer Orientation</i> terhadap <i>SME</i> <i>Performance</i>	CUO → IC → SP	0,114	2,505	0,012	Diterima
H7	<i>Innovation Capability</i> memediasi pengaruh <i>Competitor Orientation</i> terhadap <i>SME</i> <i>Performance</i>	CO → IC → SP	0,129	2,746	0,006	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data, 2026

Berdasarkan hasil pengujian model struktural menggunakan SmartPLS, semua hipotesis dengan pengaruh langsung H1–H5 dinyatakan diterima. Pada pengaruh tidak langsung melalui *Innovation Capability* sebagai mediasi juga diperoleh hasil yang signifikan pada H6 dan H7, sehingga dapat dikategorikan sebagai Partial mediation.

PEMBAHASAN

Pembahasan berikut akan menguraikan hasil tiap jalur secara rinci, dalam penelitian ini adalah pengaruh *Customer Orientation*, *Competitor Orientation*, *Innovation Capability* terhadap *SME Performance* Furniture di Jepara.

Hipotesis Pertama (H1)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability*. Hasil dari temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi orientasi perusahaan terhadap pelanggan, maka semakin tinggi pula kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi. Perhatian perusahaan terhadap kebutuhan, keinginan, dan kepuasan pelanggan terbukti mendorong terciptanya inovasi baik dalam produk, proses, maupun cara perusahaan melayani pasar. Orientasi pelanggan membuat UKM terdorong untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih inovatif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasar. Temuan ini sejalan dengan teori Market Orientation (Kohli & Jaworski, 1990) serta penelitian (Perin, 2020; Racela, 2025) yang menyatakan bahwa fokus pada pelanggan merupakan faktor utama dalam mendorong inovasi organisasi.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa pelanggan tidak hanya berperan sebagai konsumen akhir, tetapi juga sebagai sumber informasi strategis yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan inovasi. Dalam konteks UKM Furniture kayu, pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Innovation Capability*

menjadi semakin relevan karena UKM memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan sehingga informasi pasar dapat diperoleh secara langsung dan cepat. Kedekatan ini memungkinkan UKM untuk lebih responsif dalam mengadaptasi ide-ide baru dan menerapkannya dalam bentuk inovasi produk maupun layanan. Berdasarkan hasil olah data, *Customer Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability* (path coefficient = 0,398, t-statistic = 4,311, p-value = 0,000), sehingga Hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima.

Hipotesis Kedua (H2)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *SME Performance*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi orientasi perusahaan terhadap pelanggan, maka semakin baik pula kinerja usaha (UKM). *Customer Orientation* tercermin dari kemampuan UKM dalam memahami kebutuhan pelanggan, memantau tingkat kepuasan pelanggan, serta menjadikan kepuasan pelanggan sebagai dasar dalam perumusan strategi bisnis. Ketika UKM secara konsisten berorientasi pada pelanggan, UKM akan mampu menciptakan nilai yang sesuai dengan harapan pasar sehingga berdampak pada meningkatnya loyalitas pelanggan, pertumbuhan penjualan, serta perbaikan posisi kompetitif perusahaan.

Dalam perspektif RBV, orientasi pelanggan dipandang sebagai kapabilitas strategis tidak berwujud yang bernilai dan sulit ditiru dalam kerangka VRIN. Temuan ini juga sejalan dengan (Rusmawati et al., 2025) dimana pelaksanaan orientasi pelanggan secara signifikan mendorong peningkatan kinerja bisnis dengan menumbuhkan komitmen dan loyalitas pelanggan serta mendorong inovasi produk. Dalam konteks UKM furniture kayu, kedekatan dengan pelanggan memungkinkan perusahaan memperoleh umpan balik secara langsung dan cepat sehingga dapat segera melakukan penyesuaian terhadap produk dan layanan. Berdasarkan hasil olah data, *Customer Orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *SME Performance* (path coefficient = 0,297, t-statistic = 2,949, p-value = 0,003), sehingga Hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima.

Hipotesis Ketiga (H3)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Competitor Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi perhatian perusahaan terhadap aktivitas dan strategi pesaing, maka semakin tinggi pula kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi. *Competitor Orientation* mencerminkan sejauh mana perusahaan secara aktif memantau strategi, kekuatan, dan kelemahan pesaing, serta merespons tindakan pesaing secara cepat dan tepat, sehingga tekanan persaingan menjadi stimulus bagi perusahaan untuk menciptakan solusi yang lebih unggul dan berbeda dari pesaing.

Temuan ini sesuai Porter (1980) dan teori Market Orientation (Slater & Narver, 1990) yang menekankan pentingnya kewaspadaan terhadap persaingan

dalam mendorong inovasi, serta sejalan dengan (Schulze et al., 2022) dimana semakin tinggi orientasi pesaing suatu perusahaan, semakin besar kemungkinan perusahaan tersebut untuk berinovasi secara efektif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Competitor Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability* (path coefficient = 0,451, t-statistic = 5,761, p-value = 0,000), sehingga H3 dinyatakan diterima.

Hipotesis Keempat (H4)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Competitor Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi orientasi UKM terhadap pesaing, maka semakin baik pula kinerja usaha yang dicapai, baik dari aspek pertumbuhan penjualan, profitabilitas, maupun penguasaan pasar. Dalam kerangka teori Resource-Based View (RBV), orientasi terhadap pesaing dapat dikategorikan sebagai kapabilitas strategis yang mendukung penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena perusahaan akan unggul secara kompetitif jika memiliki sumber daya dan kemampuan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Slater & Narver (1990) serta Kohli & Jaworski (1990) yang menyatakan bahwa perhatian terhadap dinamika persaingan pasar berkontribusi positif terhadap profitabilitas dan kinerja organisasi. Rusmawati et al., (2025) juga menyatakan bahwa orientasi terhadap pesaing memungkinkan UKM menyesuaikan strategi bisnis berdasarkan dinamika pasar sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja usaha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Competitor Orientation* berpengaruh positif terhadap *SME Performance* (path coefficient = 0,304, t-statistic = 2,757, p-value = 0,006), sehingga H4 dinyatakan diterima.

Hipotesis Kelima (H5)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Innovation Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *SME Performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan UKM dalam melakukan inovasi, maka semakin baik pula kinerja usaha yang dicapai. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk baru, memperbarui proses operasional, serta menerapkan ide-ide inovatif terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja UKM. UKM yang mampu menghasilkan inovasi secara berkelanjutan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, sehingga menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi, serta membangun keunggulan bersaing.

Temuan ini sejalan dengan Resource-Based View (RBV) Theory yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing ditentukan oleh sumber daya yang valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN). Dalam konteks UKM, kemampuan inovasi merupakan sumber daya strategis yang sulit ditiru karena bersumber dari

pengetahuan, pengalaman, kreativitas, serta budaya organisasi yang unik. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan (Kumar & Singh, 2024; Migdadi, 2022; Gyedu et al., 2021) yang menunjukkan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Innovation Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *SME Performance* (path coefficient 0,286, t-statistic 3,129, dan p-value 0,002), sehingga H5 dinyatakan diterima.

Hipotesis Keenam (H6)

Berdasarkan hasil olah data pada penelitian ini, pengaruh langsung *Customer Orientation* terhadap *SME Performance* adalah signifikan dan pengaruh tidak langsung melalui *Innovation Capability* juga signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Innovation Capability* berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara *Customer Orientation* dan *SME Performance*. Mediasi parsial ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap pelanggan meningkatkan kinerja UKM tidak hanya melalui inovasi, tetapi juga melalui mekanisme lain, dimana *Innovation Capability* menjadi jalur tambahan yang memperkuat pengaruh tersebut. UKM yang berorientasi pada pelanggan akan memperoleh kinerja yang lebih tinggi dan akan semakin optimal apabila diikuti dengan kemampuan inovasi yang baik.

Dalam perspektif Market Orientation, *Customer Orientation* merupakan sumber informasi pasar eksternal (Slater & Narver, 1990) yang perlu diolah menjadi tindakan strategis melalui inovasi. Pandangan ini sejalan dengan Resource-Based View (Barney, 2001) yang menyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif, dimana *Customer Orientation* dipandang sebagai sumber daya berbasis pengetahuan pasar dan *Innovation Capability* sebagai kapabilitas yang mengubah pengetahuan tersebut menjadi nilai ekonomi. Temuan ini juga sejalan dengan (Bamfo & Kraa, 2019; Bekata & Kero, 2025) yang menyatakan bahwa *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Customer Orientation* terhadap *SME Performance*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Customer Orientation* terhadap *SME Performance* (path coefficient 0,114, t-statistic 2,505, dan p-value 0,012), sehingga H6 dinyatakan diterima.

Hipotesis Ketujuh (H7)

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Competitor Orientation* terhadap *SME Performance* melalui *Innovation Capability* adalah positif dan signifikan, serta jalur pengaruh langsung *Competitor Orientation* terhadap *SME Performance* juga terbukti signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Innovation Capability* berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara *Competitor Orientation* dan *SME Performance*. Mediasi parsial ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap pesaing memengaruhi kinerja UKM melalui dua jalur sekaligus, yaitu pengaruh langsung melalui pengambilan keputusan strategis yang tepat dan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kemampuan inovasi yang berdampak pada kinerja usaha.

Orientasi pesaing mencerminkan sejauh mana UKM secara aktif memantau tindakan pesaing dan meresponnya secara cepat sehingga memungkinkan UKM memperoleh informasi pasar yang relevan. UKM yang memiliki orientasi kuat terhadap pesaing tetapi tidak didukung oleh kemampuan inovasi yang memadai berpotensi hanya melakukan reaksi jangka pendek tanpa menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan, sedangkan UKM yang mampu memanfaatkan informasi pesaing sebagai dasar inovasi akan lebih adaptif dan mampu menciptakan nilai tambah. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan Bamfo & Kraa (2019), namun sejalan dengan Trobe & Clare (2021). Hasil olah data menunjukkan bahwa *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Competitor Orientation* terhadap *SME Performance* (path coefficient 0,129, t-statistic 2,746, dan p-value 0,006), sehingga H7 dinyatakan diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pengolahan data, dan pengujian hipotesis menggunakan PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa *Customer Orientation* (CUO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability* (IC) (path coefficient 0,398; t-statistic 4,311; p-value 0,000) dan terhadap *SME Performance* (SP) (path coefficient 0,297; t-statistic 2,949; p-value 0,003), serta *Competitor Orientation* (CO) berpengaruh positif terhadap *Innovation Capability* (path coefficient 0,451; t-statistic 5,761; p-value 0,000) dan *SME Performance* (path coefficient 0,304; t-statistic 2,757; p-value 0,006). *Innovation Capability* juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *SME Performance* (path coefficient 0,286; t-statistic 3,129; p-value 0,002). Pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Customer Orientation* (path coefficient 0,114; t-statistic 2,505; p-value 0,012) dan *Competitor Orientation* (path coefficient 0,129; t-statistic 2,746; p-value 0,006) terhadap *SME Performance* secara parsial, karena pengaruh langsung tetap signifikan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *Customer Orientation*, *Competitor Orientation*, dan *Innovation Capability* merupakan faktor penting yang saling berinteraksi dalam meningkatkan *SME Performance* pada penelitian ini yakni UKM Furniture Kayu di Jepara, dan *Innovation Capability* berperan sebagai mediator strategis yang memperkuat pengaruh kedua orientasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreou, P. C., Harris, T., & Philip, D. (2019). *Measuring Firms' Market Orientation Using Textual Analysis of 10-K Filings*. October.
- Arun, K., & Yildirim Ozmutlu, S. (2024). The effect of environmental competitiveness, customer and *Competitor Orientation* on export performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(2), 142–160. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0019>
- Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business*

- and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703>
- Barney, J. B. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*.
- Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2025). The effects of *Customer Orientation* and entrepreneurial orientation on SMEs performance: the mediating role of innovation capabilities . The methodological moderators ' comparative study. In *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00537-1>
- Charles, L., Joel, C., & Samwel, K. C. (2012). Market Orientation and Firm Performance in the Manufacturing Sector in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(10), 20–28.
- D'souza, C., Nanere, M., Marimuthu, M., Arwani, M., & Nguyen, N. (2022). Market orientation, performance and the mediating role of innovation in Indonesian SMEs. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(10), 2314–2330. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2021-0624>
- Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). *Customer Orientation* and *SME Performance* in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130–146. <https://doi.org/10.1177/1356766719867374>
- Dwivedi, Y. K., Wade, M. R., & Schneberger, S. L. (2012). *Information Systems Theory: Vol.2*. In *Springer* (Vol. 28, Issue May). <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2>
- Govuzela, S., & Mafini, C. (2019). Organisational agility, business best practices and the performance of small to medium enterprises in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 0–13. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.1417>
- Gyedu, S., Tang, H., Ntarmah, A. H., & Manu, E. K. (2021). The moderating effect of environmental turbulence on the relationship between *Innovation Capability* and business performance. *International Journal of Innovation Science*, 13(4), 456–476. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0189>
- Huhtala, J. (2013). *Market orientation , Innovation Capability and business performance*. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2013-0044>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). *Market Orientation : The*. 54(April), 1–18.
- Kumar, K., & Singh, M. (2024). The effect of market orientation and technology orientation on industry 4 . 0 technologies and market performance : Role of *Innovation Capability*. *Industrial Marketing Management*, 118(March), 231–241. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.004>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing *Innovation Capability* in organizations: A dynamic introduction review of the literature. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.2621&rep=rep1&type=pdf>
- Liow Li Sa, M. (2019). *Knowledge creation process, Customer Orientation and firm*

performance: Evidence from small hotels in Malaysia (pp. 1–10). Asia Pacific Management Review.

Mega Septiyani, P., Studi Manajemen, P., & Ekonomi Dan Bisnis, F. (2025). Analisis Peluang dan Ancaman Perdagangan Internasional Furnitur Jati Jepara : Studi Kasus Perdagangan Indonesia Dengan Amerika Serikat. *Journal of Business Economics and Management*, 01(04), 1257–1261.

Mendoza-Silva, A. (2020). *Innovation Capability: a systematic literature review*. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707–734. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>

Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, *Innovation Capability* and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>

Nangoy, O. M., & Sofiana, Y. (2013). *Sejarah mebel ukir jepara*. 9, 257–264.

NEIL A. MORGAN, DOUGLAS W. VORHIES, C. H. M. (2009). MARKET ORIENTATION, MARKETING CAPABILITIES, AND FIRM PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 920(October), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>

Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6), e07326. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326>

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2019). *Competitor Orientation* in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), 21–37. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384040>

O'Dwyer, M., & Ledwith, A. (2010). Size matters: Market orientation and NPD in small and large firms. *International Journal of Product Development*, 12(2), 107–125. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2010.034991>

Perin, M. G. (2020). *Customer Orientation and financial performance relationship : the mediating role of innovative capability*. 27(iii).

Porter, M. E. (1980). *Techniques for Analyzing*.

Putra, I. G. C., Sunarsih, N. M., Novitasari, L. G., & Setini, M. (2020). Exploring the relationship between social capital, *Innovation Capability* and innovation during the coronavirus pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 857–864. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.5.007>

Racela, O. C. (2025). *When do Customer Orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts*. 32(2), 445–472. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0143>

Rusmawati, Z., Oktaviani, M., & Solehah, A. R. (2025). The Mediating Role of Learning Orientation on the Effect of Customer and *Competitor Orientation* on MSME Business Performance. *Sentralisasi*, 14(2), 245–274. <https://doi.org/10.33506/sl.v14i2.4412>

Saunila, M. (2020). *Innovation Capability in SMEs.pdf*.

Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation

- matrix: The impact of proactive *Competitor Orientation* on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103(April 2021), 198–214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.013>
- Slater & Narver. (1990). *The effect of a market orientation on bu*. In *Journal of Marketing* (pp. 21–35).
- Supriyatna, E., Irawan, A. P., & Mutiara, M. W. (2019). Pengembangan Desain Ukir Kayu Pada Industri Furniture Di Jepara. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 3(2), 433. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v3i2.6036>
- Thoumrungroje, A., & Racela, O. C. (2022). Innovation and Performance Implications of Customer-Oriented across Different Business Strategy Types. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178>
- Trobe, L., & Clare, D. (2021). *Market orientation , performance and the mediating role of innovation in Indonesian SMEs*. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2021-0624>
- Venkatesan, V. S., & Soutar, G. (2000). *The applicability of some Market Orientation models to Australian SMEs : An empirical study Faculty of Business*. 1314–1318.
- YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020920892>
- Zhang, M., & Hartley, J. L. (2018). Guanxi, IT systems, and *Innovation Capability*: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90, 75–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.036>
- Hingley, M., & Custance, P. (2010). *Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness around the Customer* (A. Lindgreen, Ed.) (1st ed.). Routledge. <https://doi-org.proxy.undip.ac.id/10.4324/9781315593968>