

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN

PEMBAHASAN

1.1 Gambaran Unit Analisis

Pada bagian ini dijelaskan analisis hasil penelitian yang sudah dilakukan. Proses pengolahan data diawali dengan pengambilan data melalui survey kuisisioner yang disebarakan kepada 35 orang. Kuisisioner bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan, dimana agar data yang didapatkan tepat dan akurat pengisian kuesioner diberikan pada manajer-manajer perusahaan yang memegang posisi srategis berkaitan dengan tujuan penelitian. Pembagian sebaran populasi yang tersaji pada tabel 4.1 didasarkan pada informasi dari masing-masing perusahaan :

Tabel 4.1
Sebaran Kuesioner

No	Nama Perusahaan	Jumlah Manajer
1	JNE Express	8
2	PT Pos Indonesia (Persero)	7
3	J & T Express	6
4	SiCepat Express	6
5	Ninja Express	8
Jumlah		35

Berikut ini merupakan gambaran 35 responden yang terdiri dari manajer-manajer dalam perusahaan masing-masing :

Tabel 4.2
Profil Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	35	100 %
Jenis Kelamin :		
Pria	31	88,6 %
Wanita	4	11,4 %
Usia :		
21 – 25 tahun	11	31,4 %
26 – 30 tahun	17	48,6 %

>30 tahun	7	20 %
Pendidikan :		
Diploma	7	20 %
S1	23	65,7 %
S2	5	14,3 %
Lama Bekerja :		
<5 tahun	7	20 %
5 – 15 tahun	21	60 %
>15 tahun	7	20 %

Berdasarkan tabel 4.2 , diketahui bahwa jumlah responden pria lebih banyak dibanding responden wanita. Jumlah responden pria sebanyak 31 orang (88,6%) dan wanita sebanyak 4 orang (11,4%). Sebagian besar responden adalah berumur antara 26 – 30 tahun yaitu sebanyak 17 orang (48,6%), responden yang berumur antara 21 – 25 tahun sebanyak 11 orang (31,4%), dan hanya 7 orang yang berumur diatas 30 tahun (20%). Selain itu berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa 23 responden (65,7%) berpendidikan S1, 7 responden (20%) berpendidikan Diploma dan hanya 5 responden (14,3%) berpendidikan S2.

Masa kerja responden di masing-masing kantor bervariasi. Dari tabel 4.2 dapat diketahui jumlah responden yang lama bekerjanya kurang dari 5 tahun sebanyak 7 orang (20%). Jumlah responden yang lama bekerjanya antara 5 – 15 tahun

sebanyak 21 orang (60%) dan sisanya 7 orang responden (20%) sudah bekerja lebih dari 15 tahun.

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis deskriptif dan pengujian model penelitian menggunakan SEM-PLS dengan alat bantu *software* pengolah data Smart-PLS Versi 3.2.8.

1.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

1.1.1.1 JNE Express

PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir atau JNE didirikan pada tanggal 26 November 1990, oleh H. Soeprapto Suparno selaku owner. Pada awalnya, JNE memulai usahanya yang berpusat pada penanganan kegiatan kepabeanan / impor kiriman barang / dokumen dari luar negeri sampai pengantarannya ke seluruh wilayah Indonesia. Pada tahun 1991, JNE memperluas jaringan internasionalnya dengan bergabung sebagai anggota asosiasi perusahaan-perusahaan kurir beberapa negara Asia (Associated Courier Conference of Asia) yang berpusat di Hongkong. Asosiasi perusahaan-perusahaan kurir beberapa negara Asia ini kemudian memberi kesempatan kepada JNE untuk mengembangkan wilayah pengiriman sampai ke seluruh dunia.

PT. TIKI JNE memiliki berbagai produk layanan pengiriman sesuai dengan kebutuhan pengiriman oleh pelanggan. Jenis layanan pengiriman yang ada ada JNE adalah sebagai berikut:

- (1) Layanan Kurir Intra Kota merupakan pengiriman barang mencakup wilayah dalam kota, dimana terdapat dua jenis produk jasa pengiriman yaitu :
- 1) PELIKAN (Pengiriman Lintas Kawasan). PELIKAN merupakan pengiriman barang pada hari yang sama, terhitung dari dokumen masuk ke *Sorting Center Intracity*. PELIKAN dikhususkan untuk pengiriman secara eceran.
 - 2) BADAK (Berangkat Dalam Kiloan) merupakan pengiriman berdasarkan kontrak, dimana pengiriman khusus untuk pelanggan *corporate*, dengan menjanjikan pengawasan laporan harian.
- (2) Layanan Kurir Dalam Negeri merupakan layanan penjemputan dan pengiriman yang diberikan kepada pelanggan dengan lingkup seluruh wilayah Indonesia, dengan jenis layanan yang diberikan:
- 1) Ongkos Kirim Ekonomis (OKE)
Jenis layanan kiriman dengan harga yang sangat ekonomis, dengan estimasi waktu penyampaian 3-5 hari kerja atau lebih, tergantung dari tujuannya dan tidak melayani pengantaran hari minggu ataupun libur.
 - 2) Express Regular
Jenis layanan kiriman dengan estimasi waktu penyampaian 2-4 hari kerja untuk tujuan kota-kota yang dapat dilayani dengan penerbangan langsung (*direct flight*), layanan ini tidak melayani pengantaran pada hari Minggu dan hari libur.

3) Yakin Esok Sampai (YES)

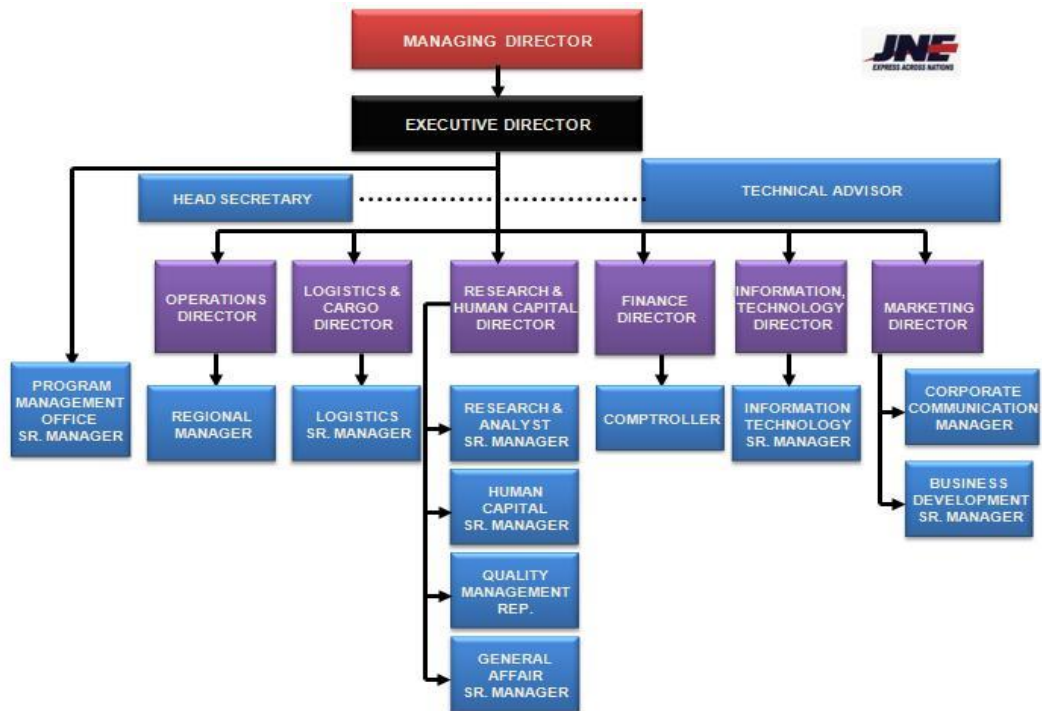
Layanan kiriman yang melayani pengiriman ke beberapa kota tujuan (582 kota), dimana apabila kiriman tidak terantar keesokan harinya maka ongkos kirim secara otomatis akan dikembalikan kepada pengirim. Layanan kiriman ini melayani pengantaran untuk hari Minggu dan hari libur.

4) Super Speed (SS)

Layanan pengiriman dengan waktu penyampaian dilakukan pada hari yang sama atau paling lambat keesokan harinya sebelum jam 10.00 waktu setempat. Layanan ini berlaku untuk tujuan yang mempunyai penerbangan langsung. Untuk kiriman ini berlaku cut off time dengan menyesuaikan jadwal penerbangan.

5) Diplomat Service (Hand Carry)

Layanan dengan penekanan utama pada faktor pengamanan kiriman, karena proses pengirimannya dilakukan dengan “Hand Carry” atau diantar sendiri dengan kurir khusus yang menumpang pesawat bersama paket yang dikirim.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi JNE

JNE berhasil menjaring pelanggan ritel sekitar 60-70%, sedangkan sisanya adalah pengiriman untuk pelanggan korporasi. Kapasitas pengiriman JNE tahun 2017 mencapai 18 juta paket dalam sebulan atau 500-600 ribu kiriman per hari. Sementara untuk tahun 2018 mencapai 20 juta paket sebulan dengan target 1 juta paket per hari. Untuk tahun 2019 mereka menargetkan 24 juta kiriman per bulan dengan pertumbuhan pendapatan sebanyak 30 %.

Saat ini jumlah karyawan JNE mencapai 45.000 orang di seluruh Indonesia (karyawan kantor pusat dan cabang serta karyawan mitra atau agen JNE) dengan lebih dari 10.000 armada berbagai jenis kendaraan, mulai sepeda motor sampai truk

besar. JNE memiliki sekitar 7000 titik layanan di seluruh Indonesia mulai kota besar sampai dengan tingkat kecamatan. Fasilitas Gerai (cash counter) 24 jam (24 x 7 x 365), Gerai Utama JNE di Jakarta dan beberapa Cabang Utama di kota-kota besar selalu beroperasi penuh di hari libur mau pun hari besar keagamaan, untuk mendukung aktifitas transaksi jual-beli para *online seller* kapan pun.

1.1.1.2 PT. Pos Indonesia (Persero)

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Setelah Kantorpos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantorpos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan.

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).

Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Produk yang dimiliki PT Pos Indonesia (Persero) yaitu :

(1) Domestik

1) Kurir

a) Pos Express

Pos Express merupakan layanan PREMIUM milik Pos Indonesia untuk pengiriman cepat dan aman dengan jangkauan luas ke seluruh kota Propinsi wilayah Indonesia. Layanan ini dapat menjadi pilihan tepat dan terpercaya untuk mengirim paket, dokumen, surat serta barang dagangan online.

b) Pos Kilat Khusus

Pos Kilat Khusus merupakan layanan milik Pos Indonesia untuk pengiriman aman dan cepat dengan jangkauan luas ke seluruh wilayah Indonesia. Layanan ini dapat menjadi pilihan tepat dan terpercaya

untuk mengirimkan paket, dokumen, surat serta barang dagangan online.

c) Pos Jumbo Ekonomi

Pos Jumbo Ekonomi merupakan layanan milik Pos Indonesia dengan tarif tingkat berat pertama dimulai dari 3 Kg dan setiap satu Kilogram berikutnya sampai dengan tingkat berat 30 Kg.

d) Layanan Standar

Layanan Kurir Reguler adalah layanan pengiriman dokumen dan barang domestik standar milik Pos Indonesia dengan jaringan terluas ke seluruh wilayah Indonesia.

e) Q9 Sameday Service

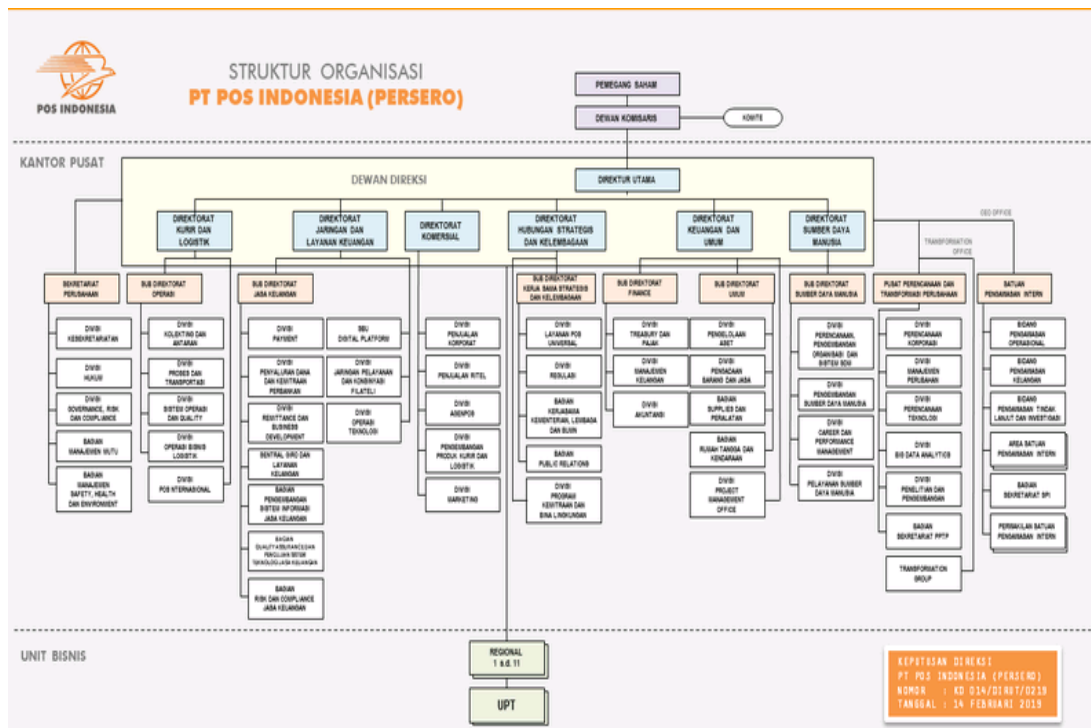
Q9 Sameday Service merupakan layanan TERBAIK milik Pos Indonesia yang mampu mendukung kelancaran usaha pembisnis online dan pelaku UKM. Q9 Sameday Service adalah layanan pengiriman dagangan online, paket, dokumen dan surat yang cepat dan aman dalam kota (khusus Pulau Jawa) dan Ibu kota Propinsi untuk kota-kota di luar Pulau Jawa, dengan batas waktu sampai maksimal 9 jam dan batas akhir pengiriman sampai pukul 16.00 waktu setempat.

f) QComm

QComm merupakan layanan baru milik Pos Indonesia yang memudahkan pebisnis online untuk mengirimkan barang dagangannya

secara TEPAT WAKTU. Layanan QComm tersebar di seluruh area pulau Jawa dengan maksimal waktu 2 hari sampai tujuan. Berat maksimal barang yang dapat dikirim sebesar 5 Kg.

- 2) Logistik
 - a) Warehouse
 - b) Freight Forwarding
- (2) Internasional
 - 1) Layanan Prioritas
 - 2) Layanan Standar
- (3) Lainnya
 - 1) Pos Order Number (PON)
 - 2) Quick Online Booking (QOB)
 - 3) Custom Declaration System (CDS)
- (4) Jasa Keuangan
 - 1) Pembayaran (Pospay, Posgiro Mobile).
 - 2) Remitansi.
 - 3) Lainnya (Penyaluran Dana, Kemitraan Bank dan Asuransi).



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)

Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki lebih dari 3.800 Kantorpos online, serta dilengkapi electronic mobile pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai

yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

Dalam laporan tahunan PT Pos 2017, lini bisnis pengiriman surat serta paket (parsel) mengalami penurunan pendapatan sebesar 1,45 persen. Sementara bisnis jasa keuangan anjlok sebesar 13,08 persen. Laba 2018 akan susut di angka Rp100-an miliar dari yang sebelumnya diangka Rp. 355 miliar pada tahun 2017. Dari sisi pendapatan, Pos Indonesia meraup sekitar Rp 5,1 triliun sepanjang tahun 2018. Angka tersebut naik dibanding periode yang sama pada tahun sebelumnya Rp 5,07 triliun. Tahun 2017 jumlah paket yang dikirim perhari adalah 300-350 ribu paket dengan total hamper 11 juta perbulan . Sementara tahun 2018 jumlah paket yang dikirim 400 ribu paket perhari dengan total 12 juta perbulan. Target untuk tahun 2019 yaitu tumbuh sebanyak 20 %.

1.1.1.3 J & T Express

J&T Express merupakan sebuah perusahaan multinasional yang bermarkas di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 20 Agustus 2015. Meskipun perusahaan ini adalah perusahaan baru dibidang jasa pengiriman barang dan ekspedisi, namun J&T optimis akan menjadi jasa unggulan dan menjadi pilihan bagi masyarakat Indonesia.

Prestasi yang berhasil diraih bisa dibilang sangat baik mengingat sejarah J&T sendiri tidak begitu panjang. Hal ini dikarenakan founder J&T, Jet Lee yang telah membangun jaringan Oppo Indonesia selama tiga tahun sebelumnya. Maka, Ketika

J&T Express berdiri dan mulai beroperasi, mereka tidak harus memulainya dari nol karena sudah memiliki jalur-jalur distribusi di Indonesia. Selain Jet Lee sebagai founder sekaligus CEO pertama J&T, terdapat satu tokoh lagi yang sangat berpengaruh. Beliau adalah Robin Lo yang berperan sebagai managing director atau tangan kanan langsung dari sang CEO saat J&T berdiri.

Berkat strategi Robin yang ekspansif, dalam waktu singkat J&T Express mulai dikenal masyarakat luas dan menjadi penantang serius bagi perusahaan logistik yang sudah eksis puluhan tahun. Pada tahun 2018, J&T telah membangun gudang sortir otomatis di Semarang dan Surabaya.

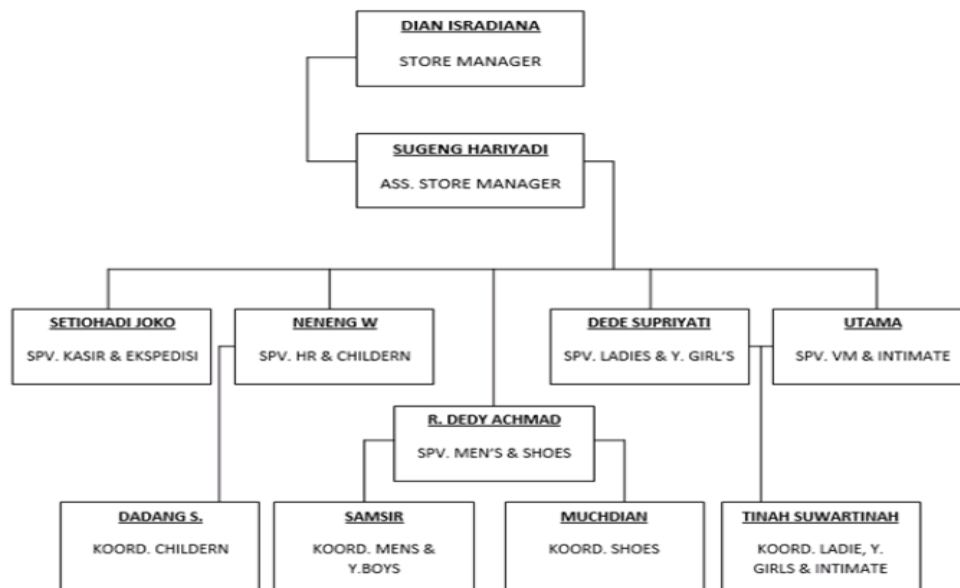
Agar memenangkan persaingan atau setidaknya “survive” setiap perusahaan dituntut untuk mempunyai keunikan dan nilai lebih yang ditawarkan untuk pelanggannya. Inovasi harus terus dilakukan untuk mendapatkan “formula” yang tepat agar memenangkan persaingan memperebutkan “market share”.

Pertumbuhan yang dibukukan J&T Express sepanjang kuartal 1 tahun 2017 ini bisa mencapai 20% per bulan. Bahkan, berkat kerja sama mereka dengan Shopee, mereka menganalisis pertumbuhan yang bisa diraup bisa mencapai minimal 100%-200%. Tahun 2017 pengiriman J&T Express mencapai rata-rata 200 ribu paket per hari, dan mencapai nilai tertinggi 250 ribu paket pada saat high season, serta terus bertumbuh lebih dari 20 persen per bulannya. Tahun 2018 jumlah paket yang dikirim perhari 400 ribu paket perhari bahkan saat ramadhan menjadi 700 ribu paket per hari.

Tahun 2019 mereka optimis menargetkan 2 kali lipat dari pengiriman tahun sebelumnya.

Jaminan dari produk J & T Express yaitu :

- (1) J&T Express mampu menjangkau seluruh wilayah di Indonesia.
- (2) J&T Express memiliki sistem pelacakan tepat waktu.
- (3) Tersedia di playstore, appstore, dan website.
- (4) J&T Express beroperasi tanpa mengenal hari libur.
- (5) J&T Express punya pelayanan hotline konsumen 24 Jam.
- (6) Harga Reguler dengan Pelayanan Extra-Reguler.
- (7) Proses klaim lebih cepat, max. 3 hari.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi J & T Express

Hingga saat ini J&T Express telah menjangkau seluruh Indonesia dengan 1.300 drop point (kantor cabang), 55 gateway (gudang penyimpanan), lebih dari 700 armada, lebih dari 15 ribu sumber daya manusia, serta sudah resmi menjadi agen Garuda Cargo dan Citilink Cargo.

1.1.1.4 SiCepat Express

Sejarah SiCepat sebagai sebuah jasa ekspedisi dimulai ketika Rudy Darwin Swigo sebagai pendirinya melihat adanya peluang di bisnis kargo. Didirikan pada tahun 2004, dimana perusahaan pengiriman barang ini mengklaim bahwa barang kiriman akan sampai hanya dalam 15 Jam untuk wilayah Jabodetabek dan Bandung serta pengiriman 1 hari Sampai untuk kota besar seluruh wilayah Indonesia.

Perusahaan yang bermarkas utama di Jakarta ini memiliki visi dan misi untuk menjadi yang terbaik dibidangnya. Area kegiatan usaha SiCepat saat ini meliputi transportasi ekspedisi untuk Udara dan Darat. Layanan ekspedisi yang dimulai pada 2014 ini menargetkan segmen toko online(daring). Hal ini dikarenakan perusahaan melihat banyak klien berkembang ke e-commerce, karena itu SiCepat tertarik membuka layanan khusus pengiriman untuk toko online.

Hanya dalam tempo tiga tahun beroperasi, SiCepat Ekspres sudah melesat masuk dalam lima besar perusahaan jasa ekspedisi di Tanah Air. Keberhasilan ini tidak lepas dari strategi jitu Perseroan yang memilih fokus pada pasar online shop dan e-commerce. Para partner tersebut terdiri dari marketplace seperti Tokopedia, Bukalapak, MatahariMall.com, Jakarta Notebook, Kogara Group, Adik Bayi.com,

Sociola, Berrybenka dan lainnya. Sekitar 30% pasar SiCepat Ekspres dikontribusi oleh partner marketplace tersebut. Selebihnya merupakan online shop berbentuk usaha kecil menengah dan pengusaha individu.

Berikut merupakan layanan yang diberikan oleh SiCepat Express:

(1) H3LO

H3LO merupakan singkatan dari heboh 3 kilo. Dengan menggunakan layanan ini, anda hanya perlu membayar paket seharga 1 kg saja dengan berat sebenarnya yang sebesar 3,29kg. Layanan ini hanya khusus bagi anda yang menggunakan service Reguler dan customer sosial media/drop paket, tidak termasuk marketplace/e-commerce.

(2) Reguler

Layanan regular merupakan layanan dengan estimasi pengiriman 15 Jam sampai dengan tarif regular tanpa biaya tambahan apapun. Layanan ini khusus untuk wilayah Jabodetabek dan Bandung.

(3) BEST

Layanan BEST merupakan singkatan dari besok sampai tujuan. Seperti namanya, layanan ini memastikan barang kiriman anda akan segera sampai tujuan di kota-kota besar seluruh Indonesia hanya dalam 1 hari.

(4) Cargo

Layanan cargo yaitu layanan untuk barang dengan ukuran atau jumlah besar. Dengan minimum berat paket 5 kg. Layanan ini akan memberikan potongan hemat 30% dan layanan pick up sehingga barang lebih cepat sampai.

(5) COD

Cash on Delivery atau yang disingkat dengan COD merupakan transaksi belanja dengan pembayaran cash pada saat barang diterima. Layanan ini hanya ada di wilayah jabodetabek, Bandung, Yogyakarta, Solo, Semarang, Surabaya.

(6) SiCepat Go!

Layanan ini melayani pengiriman internasional dengan harga hemat, pengiriman aman dan cepat sampai. Layanan ini juga memberikan layanan penjemputan gratis dengan berat per paket maksimal 70 kilogram. Ongkir hemat dengan tambahan diskon 10%, Jangkauan yang luas ke mancanegara ke seluruh negara di benua Asia dan Australia.



Gambar 4.4 Struktur Organisasi Si Cepat Express

Tahun 2017 Sicepat express mengirimkan paket 100-150 ribu perhari dengan jumlah total 4,5 Juta perbulan. Sementara tahun 2018 terdapat kenaikan menjadi 200-250 ribu paket perhari dengan jumlah total 7,5 juta paket perbulan. Untuk tahun 2019 target sebanyak 300-400 ribu paket per hari.

Dalam mengejar potensi pertumbuhan pengiriman paket tersebut SiCepat telah menyiapkan diri dengan melakukan investasi penambahan gerai di seluruh Indonesia. Saat ini SiCepat telah mengoperasikan 737 gerai, dengan investasi Rp 150 juta – Rp 200 juta dalam bentuk ruko, sementara gudang nilainya lebih besar lagi. Saat ini perusahaan yang mengaku menguasai 5%-7% pangsa pasar pengiriman barang tersebut memiliki sedikitnya 900 unit truk engkel dan double engkel serta 10.700 orang karyawan yang didominasi oleh kurir.

1.1.1.5 Ninja Express

Sejarah Ninja Express sebagai perusahaan jasa ekspedisi dimulai pada tahun 2014 di Singapura. Perusahaan ini merupakan afiliasi dari Ninja Van yang pertama kali didirikan oleh tiga orang yaitu Chang Wen sebagai CEO dan Co-Founder, Shaun Chong sebagai Chief Technology Officer, dan Tan Boxian sebagai Chief Operating Officer.

Perusahaan ini memberikan jasa pengiriman dan penerimaan paket berbasis teknologi yang menawarkan sistem komputasi waktu nyata juga COD. Sebelum masuk ke Indonesia, Ninja Express sudah terlebih dahulu eksis di Singapura, Malaysia, Vietnam, Filipina, dan Thailand.

Perusahaan jasa pengiriman ini juga sudah bekerja sama dengan 10 besar platform e-commerce di Indonesia, seperti BukaLapak, Blibli, Tokopedia, dan sebagainya. Selain itu, jumlah reseller yang menggunakan jasa dari perusahaan ekspedisi ini telah tembus sebanyak lebih dari 100 ribu di tahun 2019 ini.

Saat ini Ninja Express memanfaatkan media sosial seperti Instagram dan Facebook untuk memasarkan produknya. Selain itu, perusahaan ini juga sudah memiliki outlet sebanyak 200 unit di kawasan Jabodetabek. Outlet ini bekerja sama dengan mitranya lewat sistem waralaba (franchise).

Untuk meningkatkan layanan lebih baik, pihaknya membuka kesempatan waralaba kepada masyarakat yang berminat dengan waralaba Ninja Express terutama yang berada di Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Medan, dan Palembang.

Berikut merupakan beberapa layanan yang diberikan oleh Ninja Xpress:

(1) Ninja Easy

Dengan layanan Ninja Easy, Ninja Xpress menawarkan sebuah aplikasi mobile bagi para social seller dan penjual melalui blog dengan konsep “Buat Link. Kirim. Terima Pembayaran”. Layanan ini fokus untuk menghadirkan pengalaman ramah guna bagi pelanggan. Ninja Easy menyederhanakan proses pengiriman dan pembayaran. Tujuannya agar para penjual bisa fokus mengembangkan bisnisnya serta menghemat waktu mengurus administrasi penjualan, yang juga menguntungkan para pembelinya.

(2) Layanan Bayar di Tempat

Ninja Express juga menyediakan layanan pembayaran ditempat atau yang terkenal dengan istilah COD (Cash on Delivery). Dengan layanan ini anda bisa membayar biaya barang serta ongkos kirim secara tunai pada saat paket anda tiba di tujuan. Tujuannya bisa saja menuju rumah pembeli, kantor ataupun tempat yang sudah dijanjikan. Sehingga anda tidak perlu repot-repot pergi ke bank atau minimarket untuk melakukan transaksi pembayaran. Anda cukup menunggu barang datang ke lokasi tujuan dan membayarnya langsung pada saat itu juga.

(3) Layanan Internasional

Selain cakupannya yang luas ke beberapa wilayah di Indonesia. Anda juga dapat mengirimkan paket ke luar negeri dengan layanan Internasional yang ditawarkan oleh Ninja Express. Negara yang menjadi cakupan pengirimanpun cukup banyak, mulai dari negara Malaysia, Thailand, Filipina, Vietnam, dan Singapura.

Tahun 2017 Ninja Express mampu mengirimkan paket 80ribu paket perhari, tahun 2018 meningkat menjadi 100ribu paket perhari. Untuk tahun 2019 mereka menargetkan 150 ribu paket perhari dimana ketika puncak Hari Belanja Online Nasional (Harbolnas) atau Ramadhan targetnya 2 kali lipat.

1.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap masing-masing item pertanyaan yang di kategorikan menjadi 5 kategori: Sangat Baik, Baik, Cukup Baik, Tidak Baik dan Sangat Tidak Baik dengan perhitungan sebagai berikut:

- Nilai Maksimum = 5
- Nilai Minimum = 1
- Jarak Interval = (Nilai Maksimum – Nilai Minimum) : 5
= (5-1) : 5
= 0,8

Berdasarkan rumus di atas, kemudian disusun kriteria penilaian pada masing-masing variabel melalui perhitungan rata-rata. Tolok ukur yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Kriteria Rata-rata Skor Tanggapan Responden

Rentang Nilai	Kategori
$> 4,20$	Sangat Baik
$3,41 < x \leq 4,20$	Baik
$2,61 < x \leq 3,40$	Cukup Baik
$1,81 < x \leq 2,60$	Tidak Baik
$\leq 1,80$	Sangat Tidak Baik

Berikut ini akan dijelaskan akumulasi tanggapan responden atas masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian.

1.2.1 Analisis Deskriptif Orientasi Pasar

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang orientasi pasar. Dari 35 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai orientasi pasar sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Mengenai Orientasi Pasar

No.	Kode Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	Kategori	
		5	4	3	2	1				
1	OP_01	f	11	15	2	4	3	35	3,77	Baik
		%	31,4	42,9	5,7	11,4	8,6	100		
2	OP_02	f	8	16	1	6	4	35	3,51	Baik
		%	22,9	45,7	2,9	17,1	11,4	100		
3	OP_03	f	11	15	3	3	3	35	3,80	Baik
		%	31,4	42,9	8,6	8,6	8,6	100		

No.	Kode Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	Kategori	
		5	4	3	2	1				
4	OP_04	f	5	20	4	3	3	35	3,60	Baik
		%	14,3	57,1	11,4	8,6	8,6	100		
5	OP_05	f	3	15	9	7	1	35	3,34	Cukup Baik
		%	8,6	42,9	25,7	20,0	2,9	100		
6	OP_06	f	19	8	1	3	4	35	4,00	Baik
		%	54,3	22,9	2,9	8,6	11,4	100		
7	OP_07	f	7	18	2	6	2	35	3,63	Baik
		%	20,0	51,4	5,7	17,1	5,7	100		
8	OP_08	f	14	13	2	6	0	35	4,00	Baik
		%	40,0	37,1	5,7	17,1	0,0	100		
9	OP_09	f	17	7	8	2	1	35	4,06	Baik
		%	48,6	20,0	22,9	5,7	2,9	100		
10	OP_10	f	7	15	7	6	0	35	3,66	Baik
		%	20,0	42,9	20,0	17,1	0,0	100		
Skor Rata-rata Variabel								3,74	Baik	

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.2, tanggapan responden yang diperoleh dari 10 pertanyaan di atas mengenai orientasi pasar, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,06 termasuk dalam kategori baik, yakni pertanyaan dengan kode “OP_09”. Skor paling tinggi tersebut artinya bahwa pertanyaan terkait koordinasi antarfungsi merupakan komponen penting bagi hampir semua jasa kurir dimana rapat koordinasi akan memonitor apakah target perusahaan dapat tercapai tepat pada sasaran atau tidak. Untuk rata-rata skor paling rendah yakni sebesar 3,34 dan termasuk dalam kategori cukup baik, yakni pertanyaan dengan kode “OP_05” dimana pertanyaan ini terkait orientasi pesaing, ternyata dapat diketahui bahwa tidak semua perusahaan jasa kurir merespon dengan cepat atas tindakan intensif yang dilakukan pesaingnya, hal ini dikarenakan kemampuan masing-masing perusahaan yang berbeda, maka

dampaknya akan terlihat pada perusahaan mana yang tertinggal dan mana yang bisa merajai pasar.

Nilai rata-rata yang diperoleh dari orientasi pasar yakni sebesar 3,74 dan termasuk dalam kategori baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa orientasi pasar sudah baik, artinya responden paham bahwa strategi bisnis perusahaan berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan terkait layanannya. Asumsinya adalah bahwa penjualan tidak bergantung pada tenaga penjualan, melainkan lebih pada keputusan pelanggan untuk membeli suatu produk/jasa. Untuk terus memperbaiki posisinya di pasar, perusahaan yang berorientasi pasar perlu melakukan riset pasar. Strategi pemasaran juga akan lebih proaktif, dengan satu-satunya tujuan adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efisien daripada para pesaingnya.

4.2.2 Analisis Deskriptif Inovasi Jasa

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang inovasi jasa. Dari 35 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai inovasi jasa sebagai berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Inovasi Jasa

No.	Kode Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	Kategori	
		5	4	3	2	1				
1	IJ_01	f	16	11	2	5	1	35	4,03	Baik
		%	45,7	31,4	5,7	14,3	2,9	100		
2	IJ_02	f	10	15	5	4	1	35	3,83	Baik
		%	28,6	42,9	14,3	11,4	2,9	100		

3	IJ_03	f	15	12	2	5	1	35	4,00	Baik
		%	42,9	34,3	5,7	14,3	2,9	100		
4	IJ_04	f	17	11	2	3	2	35	4,09	Baik
		%	48,6	31,4	5,7	8,6	5,7	100		
5	IJ_05	f	3	23	4	5	0	35	3,69	Baik
		%	8,6	65,7	11,4	14,3	0,0	100		
Skor Rata-rata Variabel									3,93	Baik

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.3, tanggapan responden yang diperoleh dari 5 pernyataan di atas mengenai inovasi jasa, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,09 dan termasuk dalam kategori baik, yakni pertanyaan dengan kode “IJ_04”. Pertanyaan tersebut terkait interaksi dengan konsumen, semua jasa kurir memahami bahwa konsumen harus didengar segala keluhannya serta diberikan informasi yang sangat mudah dipahami dan dimengerti. Untuk rata-rata skor paling rendah yakni sebesar 3,69 dan termasuk dalam kategori baik, yakni pertanyaan dengan kode “IJ_05”, pertanyaan terkait pengembangan layanan baru, dimana belum semua jasa kurir melakukan pembaharuan secara cepat dalam pengembangan layanannya, lagi-lagi hal ini terkait dengan kemampuan perusahaan dalam mengaturnya.

Nilai rata-rata yang diperoleh dari inovasi jasa yakni sebesar 3,93 dan termasuk dalam kategori baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa inovasi jasa sudah baik. Inovasi yang baik akan mendorong peran departemen penelitian dan pengembangan pada suatu perusahaan untuk lebih kreatif, yang dapat mengantarkan perusahaan kearah yang lebih baik, dimana akan terjadi suatu perubahan dalam beberapa aspek menuju penyempurnaan. Masing-masing perusahaan merasa hal ini wajib dilakukan agar mampu bertahan dan memonopoli pasar dalam

persaingan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan maju dan berkembang adalah perusahaan yang selalu berinovasi.

Inovasi yang dilakukan perusahaan transportasi juga tidak serta merta menjadikan layanannya lebih baik. Menurut Asperindo perusahaan transportasi tidak memiliki regulasi hukum yang jelas melakukan jasa pengantaran. Konsumen yang memilih jasa transportasi sebagai pengantaran produknya hanya terjamin atas kecepatan saja namun tidak ada jaminan terhadap jasanya setelah diserahkan (proses selesai ketika proses antar), sistem akuntansinya pun lemah karena tidak ada pembukuan yang jelas.

4.2.3 Analisis Deskriptif Kinerja Perusahaan

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kinerja perusahaan. Dari 35 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai kinerja perusahaan sebagai berikut:

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Perusahaan

No.	Kode Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	Kategori	
		5	4	3	2	1				
1	KP_01	F	4	12	4	12	3	35	3,06	Cukup Baik
		%	11,4	34,3	11,4	34,3	8,6			
2	KP_02	F	7	10	3	9	6	35	3,09	Cukup Baik
		%	20,0	28,6	8,6	25,7	17,1			
3	KP_03	F	1	18	8	6	2	35	3,29	Cukup Baik
		%	2,9	51,4	22,9	17,1	5,7			

4	KP_04	F	1	17	6	7	4	35	3,11	Cukup Baik
		%	2,9	48,6	17,1	20,0	11,4	100		
5	KP_05	F	8	15	3	7	2	35	3,57	Baik
		%	22,9	42,9	8,6	20,0	5,7	100		
6	KP_06	F	4	15	5	9	2	35	3,29	Cukup Baik
		%	11,4	42,9	14,3	25,7	5,7	100		
7	KP_07	F	1	11	11	8	4	35	2,91	Cukup Baik
		%	2,9	31,4	31,4	22,9	11,4	100		
8	KP_08	F	5	16	5	5	4	35	3,37	Cukup Baik
		%	14,3	45,7	14,3	14,3	11,4	100		
9	KP_09	F	8	17	4	5	1	35	3,74	Baik
		%	22,9	48,6	11,4	14,3	2,9	100		
10	KP_10	F	9	13	4	3	6	35	3,46	Baik
		%	25,7	37,1	11,4	8,6	17,1	100		
11	KP_11	F	7	16	1	8	3	35	3,46	Baik
		%	20,0	45,7	2,9	22,9	8,6	100		
12	KP_12	F	3	17	6	7	2	35	3,34	Cukup Baik
		%	8,6	48,6	17,1	20,0	5,7	100		
13	KP_13	F	3	20	3	6	3	35	3,40	Baik
		%	8,6	57,1	8,6	17,1	8,6	100		
14	KP_14	F	3	19	2	5	6	35	3,23	Cukup Baik
		%	8,6	54,3	5,7	14,3	17,1	100		
Skor Rata-rata Variabel									3,31	Cukup Baik

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.6, tanggapan responden yang diperoleh dari 14 pernyataan di atas mengenai kinerja perusahaan, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 3,74 dan termasuk dalam kategori baik, yakni pertanyaan dengan kode “KP_09”. Pertanyaan tersebut mengenai proses bisnis internal, dimana semua responden yakin bahwa jasa yang diberikan harus sesuai dengan Standar Operasional Prosedur, hal ini memberikan perlindungan kedua belah pihak karena sudah terlulus secara hukum aturan yang berlaku.

Pertanyaan dengan rata-rata skor paling rendah yakni sebesar 2,91 dan termasuk dalam kategori tidak baik, yakni pertanyaan dengan kode “KP_07”.

Pertanyaan terkait perspektif pelanggan, dimana responden tidak menyetujui bahwa sebenarnya terjadi peningkatan dalam keluhan artinya keluhan menurun seiring dengan kualitas yang diberikan oleh perusahaan.

Diiperoleh nilai rata-rata dari kinerja perusahaan yakni sebesar 3,31 dan termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa kinerja perusahaan sudah cukup baik. Hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini (jumlah paket yang diantar perbulan) :

KURIR	REALISASI	REALISASI	TARGET	REALISASI	Pertumbuhan Pendapatan
	2017	2018	2019	2019	
JNE	18,000,000	20,000,000	24,000,000	36,000,000	37 %
POS	11,000,000	12,000,000	14,400,000	14,000,000	20%
J & T	7,500,000	12,000,000	20,000,000	22,000,000	40%
Si Cepat Express	4,500,000	7,500,000	12,000,000	15,000,000	30%
Ninja Express	2,400,000	3,000,000	4,500,000	9,000,000	20%

Pertumbuhan pendapatan dialami semua jasa kurir, artinya kenaikan tariff, fenomena perusahaan transportasi, banyaknya pesaing di bisnis kurir membuat perusahaan ini tetap mampu bersaing bahkan tetapi memiliki pertumbuhan pendapatan yang cukup signifikan.

4.2.4 Analisis Deskriptif Keunggulan Bersaing

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang keunggulan bersaing. Dari 35 responden yang

menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai keunggulan bersaing sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Bersaing

No.	Kode Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	Kategori	
		5	4	3	2	1				
1	KB_01	f	3	22	4	5	1	35	3,60	Baik
		%	8,6	62,9	11,4	14,3	2,9	100		
2	KB_02	f	12	10	5	6	2	35	3,69	Baik
		%	34,3	28,6	14,3	17,1	5,7	100		
3	KB_03	F	5	18	5	6	1	35	3,57	Baik
		%	14,3	51,4	14,3	17,1	2,9	100		
4	KB_04	F	4	12	4	10	5	35	3,00	Cukup Baik
		%	11,4	34,3	11,4	28,6	14,3	100		
5	KB_05	F	6	18	3	7	1	35	3,60	Baik
		%	17,1	51,4	8,6	20,0	2,9	100		
6	KB_06	F	3	23	2	6	1	35	3,06	Cukup Baik
		%	8,6	65,7	5,7	17,1	2,9	100		
Skor Rata-rata Variabel								3,42	Baik	

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.4, tanggapan responden yang diperoleh dari 6 pernyataan di atas mengenai keunggulan bersaing, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 3,69 yakni pertanyaan dengan kode “KB_02” dan termasuk dalam kategori baik dimana pertanyaan tersebut mengenai kualitas. Kualitas pelayanan yang baik akan menjadi sebuah keuntungan bagi perusahaan. Bagaimana tidak, jika suatu perusahaan sudah mendapat nilai positif di mata konsumen, maka konsumen tersebut akan memberikan *feedback* yang baik, serta bukan tidak mungkin akan menjadi pelanggan tetap atau *repeat buyer*. Maka dari itu, sangat penting untuk mempertimbangkan aspek kepuasan pelanggan terkait kualitas pelayanan yang diberikan. Rata-rata skor paling rendah yakni sebesar 3,00 dan termasuk dalam

kategori cukup baik, yakni pertanyaan dengan kode “KB_04” yaitu mengenai pengiriman yang dapat diandalkan, hal ini tentunya hal terpenting dalam bisnis kurir karena pengiriman terbaik akan membuat konsumen semakin loyal terhadap perusahaan dan akan kembali lagi menggunakan jasanya kembali. Sedangkan diperoleh nilai rata-rata dari keunggulan bersaing yakni sebesar 3,42 dan termasuk dalam kategori baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai bahwa keunggulan bersaing sudah baik, dimana masing-masing responden menilai bahwa kemampuan perusahaannya adalah yang terbaik yang mampu membuktikan kelebihanannya dibandingkan perusahaan lainnya.

4.3 Pengolahan Data Menggunakan SEM-PLS

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.8. Data yang sudah diisi oleh responden dijadikan satu dalam sebuah tabulasi data tipe CSV (*Comma Separated Values*). Pengolahan data ini untuk mengetahui bentuk model, *loading factor*, signifikansi pada masing-masing variabel laten. Pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.2.8 ini dilakukan *running* data sehingga terpenuhi validitas dan reliabilitasnya.

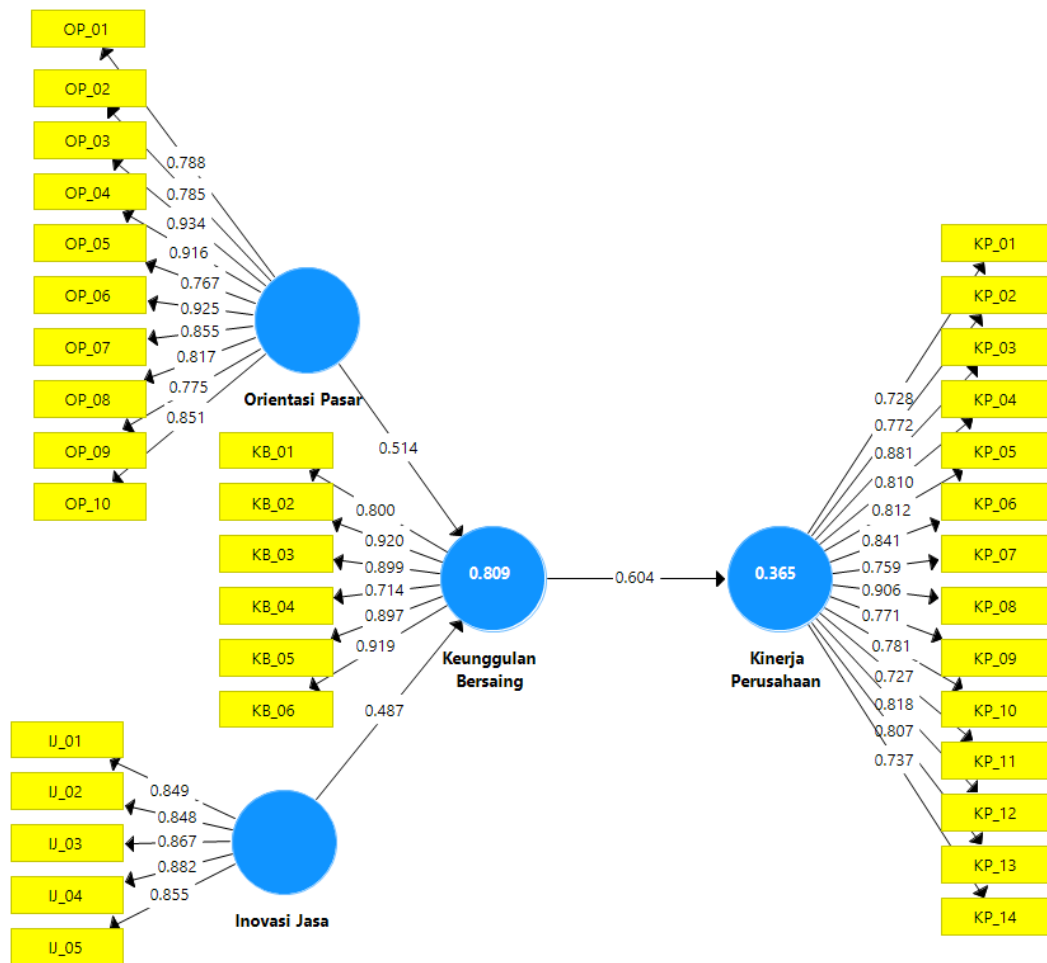
4.3.1 Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi pengecekan individual hasil dari *convergent validity* (dilihat dari nilai *outer loadings*), *average variance extracted*, *cronbach alpha*, dan *composite reliability*. Pada penelitian ini terdapat 4 variabel laten dengan 35 *manifest*. Variabel variabel orientasi pasar terdiri dari 10

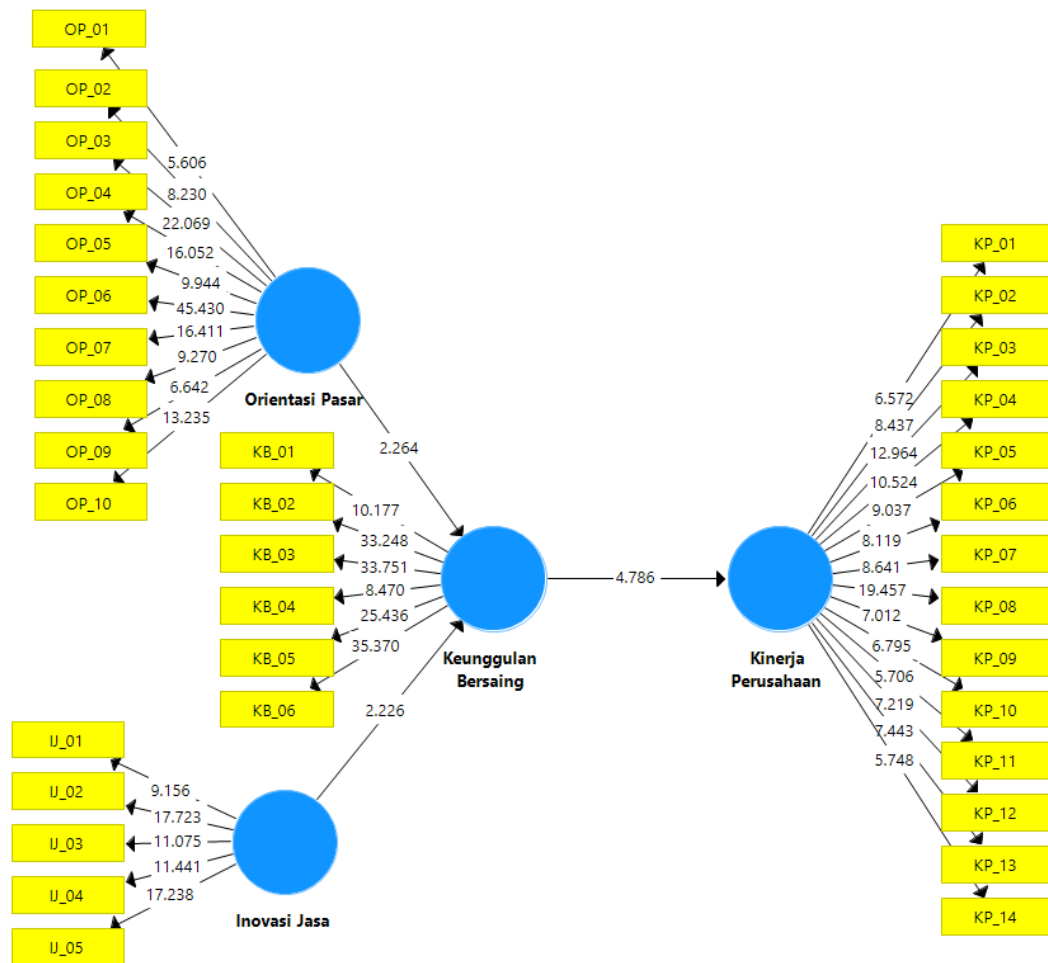
variabel *manifest*, variabel inovasi jasa terdiri dari 5 variabel *manifest*, variabel kinerja perusahaan terdiri 6 variabel *manifest*, dan variabel kinerja perusahaan terdiri dari 14 variabel *manifest*. Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji apakah model yang dibangun dalam penelitian ini benar-benar memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang disyaratkan. Pengujian dilakukan terhadap indikator pembentuk konstruk laten, menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)*.

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara item *score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Pada pengujian ini terlihat bahwa nilai *loading factor* dari indikator telah memenuhi kriteria uji validitas, dikarenakan *loading factor* pada masing-masing indikator (item pertanyaan) lebih besar dari 0,5. Chin dalam Ghazali dan Latan (2015) menyatakan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup. Hasil *loading factor* dari masing-masing indikator dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.5 First Order Confirmatory Factor Analysis



Gambar 4.6 Diagram Jalur Nilai t-statistik

Hasil pengujian pada Gambar 4.5 dan Gambar 4.6 direkapitulasi dan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Confirmatory Factor Analysis (CFA) Orientasi Pasar

Indikator <- Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
OP_01 <- Orientasi Pasar	0,788	5,606	0,000	Valid
OP_02 <- Orientasi Pasar	0,785	8,230	0,000	Valid
OP_03 <- Orientasi Pasar	0,934	22,069	0,000	Valid
OP_04 <- Orientasi Pasar	0,916	16,052	0,000	Valid
OP_05 <- Orientasi Pasar	0,767	9,944	0,000	Valid
OP_06 <- Orientasi Pasar	0,925	45,430	0,000	Valid
OP_07 <- Orientasi Pasar	0,855	16,411	0,000	Valid
OP_08 <- Orientasi Pasar	0,817	9,270	0,000	Valid
OP_09 <- Orientasi Pasar	0,775	6,642	0,000	Valid
OP_10 <- Orientasi Pasar	0,851	13,235	0,000	Valid

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.8 di atas tampak bahwa keseluruhan *loading factor CFA first order* menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* sudah lebih dari 0,5 dan nilai *t statistic* lebih dari 1,96. Artinya seluruh indikator valid sebagai alat ukur untuk variabelnya masing-masing pada variabel orientasi pasar.

Tabel 4.9
Confirmatory Factor Analysis (CFA) Inovasi Jasa

Indikator <- Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
IJ_01 <- Inovasi Jasa	0,849	9,156	0,000	Valid
IJ_02 <- Inovasi Jasa	0,848	17,723	0,000	Valid
IJ_03 <- Inovasi Jasa	0,867	11,075	0,000	Valid
IJ_04 <- Inovasi Jasa	0,882	11,441	0,000	Valid
IJ_05 <- Inovasi Jasa	0,855	17,238	0,000	Valid

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.8 di atas tampak bahwa keseluruhan *loading factor CFA first order* menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* sudah lebih dari 0,5 dan nilai t statistic lebih dari 1,96. Artinya seluruh indikator valid sebagai alat ukur untuk variabelnya masing-masing pada variabel inovasi jasa.

Tabel 4.10
Confirmatory Factor Analysis (CFA) Kinerja perusahaan

Indikator <- Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
KB_01 <- Kinerja perusahaan	0,800	10,177	0,000	Valid
KB_02 <- Kinerja perusahaan	0,920	33,248	0,000	Valid
KB_03 <- Kinerja perusahaan	0,899	33,751	0,000	Valid
KB_04 <- Kinerja perusahaan	0,714	8,470	0,000	Valid
KB_05 <- Kinerja perusahaan	0,897	25,436	0,000	Valid
KB_06 <- Kinerja perusahaan	0,919	35,370	0,000	Valid

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.10 di atas tampak bahwa keseluruhan *loading factor CFA first order* menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* sudah lebih dari 0,5 dan nilai t statistic lebih dari 1,96. Artinya seluruh indikator valid sebagai alat ukur untuk variabelnya masing-masing pada variabel kinerja perusahaan.

Tabel 4.11
Confirmatory Factor Analysis (CFA) Kinerja Perusahaan

Indikator <- Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
KP_01 <- Kinerja Perusahaan	0,728	6,572	0,000	Valid
KP_02 <- Kinerja Perusahaan	0,772	8,437	0,000	Valid
KP_03 <- Kinerja Perusahaan	0,881	12,964	0,000	Valid
KP_04 <- Kinerja Perusahaan	0,810	10,524	0,000	Valid
KP_05 <- Kinerja Perusahaan	0,812	9,037	0,000	Valid
KP_06 <- Kinerja Perusahaan	0,841	8,119	0,000	Valid

Indikator <- Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
KP_07 <- Kinerja Perusahaan	0,759	8,641	0,000	Valid
KP_08 <- Kinerja Perusahaan	0,906	19,457	0,000	Valid
KP_09 <- Kinerja Perusahaan	0,771	7,012	0,000	Valid
KP_10 <- Kinerja Perusahaan	0,781	6,795	0,000	Valid
KP_11 <- Kinerja Perusahaan	0,727	5,706	0,000	Valid
KP_12 <- Kinerja Perusahaan	0,818	7,219	0,000	Valid
KP_13 <- Kinerja Perusahaan	0,807	7,443	0,000	Valid
KP_14 <- Kinerja Perusahaan	0,737	5,748	0,000	Valid

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.11 di atas tampak bahwa keseluruhan *loading factor CFA first order* menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* sudah lebih dari 0,5 dan nilai t statistic lebih dari 1,96. Artinya seluruh indikator valid sebagai alat ukur untuk variabelnya masing-masing pada variabel kinerja perusahaan.

b. *Discriminant Validity* (Fornell Larcker)

Uji validitas distkriminasi lainnya adalah dengan membandingkan korelasi antar variabel dengan akar AVE (\sqrt{AVE}). *Discriminant validity* yang baik jika nilai \sqrt{AVE} setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabel lainnya. Penilaian *discriminant validity* yang dihasilkan oleh SmartPLS dan yang dibahas dalam penelitian ini yakni *Fornell-Lacker Criterion* dengan membandingkan korelasi antar variabel dengan \sqrt{AVE} . Model pengukuran mempunyai *discriminant validity* yang baik jika \sqrt{AVE} setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabel. Nilai

\sqrt{AVE} dapat dilihat dari *output Fornell-Lacker Criterion* SmartPLS yang tersaji dalam

Tabel 4.12:

Tabel 4.12
Discriminant Validity Test (Fornell Larcker)

	Inovasi Jasa	Kinerja perusahaan	Kinerja Perusahaan	Orientasi Pasar
Inovasi Jasa	0,860			
Kinerja perusahaan	0,804	0,861		
Kinerja Perusahaan	0,418	0,604	0,798	
Orientasi Pasar	0,616	0,814	0,565	0,844

Sumber : hasil olah 2020

Dari Tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa *Fornell-Lacker Criterion* atau nilai \sqrt{AVE} adalah sebesar 0,861 pada variabel kinerja perusahaan, sedangkan pada variabel kinerja perusahaan diperoleh \sqrt{AVE} sebesar 0,798, pada variabel orientasi pasar \sqrt{AVE} yaitu sebesar 0,844 dan pada variabel inovasi jasa diperoleh \sqrt{AVE} yaitu sebesar 0,860. Hasil ini menyebutkan bahwa nilai \sqrt{AVE} untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel laten dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* (valid).

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Model memiliki *discriminant validity* yang cukup dilihat dari nilai *AVE*, dikatakan valid jika nilai *AVE* lebih besar dari 0,5 (Yamin, 2011). Dari data olah diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	(AVE)
Orientasi Pasar	0,712
Inovasi Jasa	0,740
Kinerja perusahaan	0,742
Kinerja Perusahaan	0,637

Sumber : hasil olah 2020

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat diketahui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5, yaitu pada variabel orientasi pasar sebesar 0,712, variabel inovasi jasa sebesar 0,740, variabel kinerja perusahaan sebesar 0,742 dan pada variabel kinerja perusahaan sebesar 0,637. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* (valid).

d. *Composite Reliability*

Jika nilai *output composite reliability* lebih besar dari 0,7 maka konstruk dinyatakan reliabel (Yamin, 2011). Berikut adalah hasil *output* dari *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*:

Tabel 4.14
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Orientasi Pasar	0,954	0,961
Inovasi Jasa	0,912	0,934
Kinerja perusahaan	0,929	0,945
Kinerja Perusahaan	0,956	0,961

Sumber : hasil olah 2020

Hasil pengujian reliabilitas konstruk sebagaimana disajikan pada tabel 4.14 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dari semua variabel laten $> 0,70$, yaitu pada variabel orientasi pasar didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,954, variabel inovasi jasa didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,912, variabel kinerja perusahaan didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,929 dan pada variabel kinerja perusahaan didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,956. Sedangkan nilai *Composite Reliability* dari semua variabel laten $> 0,70$, yaitu pada variabel orientasi pasar didapatkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,961, variabel inovasi jasa didapatkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,934, variabel kinerja perusahaan didapatkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,945 dan pada variabel kinerja perusahaan didapatkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,961. Sehingga semua variabel *manifest* dalam mengukur variabel laten dalam model yang diestimasi dinyatakan reliabel. Dengan demikian pengujian model struktural (*inner model*) dapat dilanjutkan.

4.3.2 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrapping*. Statistik uji yang digunakan adalah uji statistik uji t.

Tabel 4.15
Evaluasi Model Struktural

Variabel	R Square	Q Square	GoF
Kinerja perusahaan	0,809	0,879	0,645
Kinerja Perusahaan	0,365		

Sumber : hasil olah 2020

Hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel 4.15 menunjukkan nilai R^2 kinerja perusahaan sebesar $0,809 > 0,75$ tergolong kuat, nilai tersebut menjelaskan bahwa pengaruh orientasi pasar dan inovasi jasa terhadap kinerja perusahaan yaitu sebesar 80,9% sedangkan sebanyak 19,1% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Sementara nilai R^2 kinerja perusahaan sebesar $0,365 > 0,25$ tergolong lemah, hasil tersebut menjelaskan bahwa persentase pengaruh dari variabel kinerja perusahaan terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 36,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 63,5% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti ddalam penelitian ini. Sementara nilai *predictive relevance* (Q^2) sebesar $0,879 > 0,35$ tergolong kategori kuat dan nilai *Goodness of fit* tergolong besar ($0,645 > 0,35$).

Nilai R^2 , *predictive relevance* (Q^2) dan *Goodness of fit* menunjukkan bahwa model penelitian *robust*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian didukung oleh kondisi empiris atau *model fit*. Dengan demikian, karena model penelitian valid dan reliabel serta model fit maka pengujian hipotesis dapat dilanjutkan.

4.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, maka dapat dibuat persamaan model struktural berdasarkan hasil pengujian statistik yang disajikan pada Gambar 4.1:

Untuk model konstruk pertama dapat dilihat seperti rumus persamaan sebagai berikut:

$$\text{Model 1: } KB = 0,514 OP + 0,487 IJ + \zeta_1 \dots \dots \dots \quad (4.1)$$

Hasil pengujian model memperlihatkan bahwa variabel orientasi pasar, dan inovasi jasa berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*path coefficient*) masing-masing variabel yang menunjukkan nilai positif yaitu sebesar 0,514 (Orientasi Pasar), dan 0,487 (Inovasi Jasa). Hal ini berarti bahwa semakin baik orientasi pasar dan inovasi jasa maka semakin kuat (baik) kinerja perusahaan.

Lebih lanjut dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, orientasi pasar memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan, dan diikuti oleh inovasi jasa.

Untuk model konstruk ke dua dapat dilihat pada rumus persamaan sebagai berikut:

$$\text{Model 2: } KP = 0,604 KB + \zeta_1 \dots \dots \dots \quad (4.1)$$

Hasil pengujian model memperlihatkan bahwa variabel kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*path coefficient*) pada variabel yang menunjukkan nilai positif yaitu sebesar 0,604 (Kinerja perusahaan). Hal ini berarti bahwa semakin baik kinerja perusahaan maka semakin kuat (baik) kinerja perusahaan.

a) Pengaruh Orientasi pasar Terhadap Kinerja perusahaan

Untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan, maka secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.1 diagram jalur di atas:

Hasil uji statistik yang ditampilkan pada Gambar 4.1 menghasilkan *path coefficient* sebesar 0,514 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Untuk melihat apakah pengaruh langsung ini signifikan atau tidak, maka dilakukan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan hasil sebagai berikut:

H1:

H_a: Orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H_o: Orientasi pasar tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4.16

Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi Orientasi Pasar Terhadap Kinerja perusahaan

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Orientasi Pasar -> Kinerja perusahaan	0,514	2,264	0,024	Signifikan

Sumber : hasil olah 2020

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 4.16 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,514 signifikan pada *t-statistic* 2,264 > t-tabel 1,96 dan pada *P-value* 0,024 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan

bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dapat diterima.

b) Pengaruh Inovasi Jasa Terhadap Kinerja perusahaan

Untuk mengetahui pengaruh inovasi jasa terhadap kinerja perusahaan, maka secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.1 diagram jalur di atas:

Hasil uji statistik yang ditampilkan pada Gambar 4.1 menghasilkan *path coefficient* sebesar 0,487 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara inovasi jasa dengan kinerja perusahaan. Untuk melihat apakah pengaruh langsung ini signifikan atau tidak, maka dilakukan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan hasil sebagai berikut:

H2:

H_a: Inovasi jasa berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H_o: Inovasi jasa tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4.17

Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi Inovasi Jasa Terhadap Kinerja perusahaan

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Inovasi Jasa -> Kinerja perusahaan	0,487	2,226	0,026	Signifikan

Sumber : hasil olah 2020

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 4.17 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,487 signifikan pada *t-statistic* 2,226 > t-tabel 1,96 dan pada *P-value* 0,026 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa inovasi jasa berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dapat diterima.

c) Pengaruh Kinerja perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan

Untuk mengetahui pengaruh kinerja perusahaan terhadap kinerja perusahaan, maka secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.1 diagram jalur di atas:

Hasil uji statistik yang ditampilkan pada Gambar 4.1 menghasilkan *path coefficient* sebesar 0,604 menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) antara kinerja perusahaan dengan kinerja perusahaan. Untuk melihat apakah pengaruh langsung ini signifikan atau tidak, maka dilakukan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan hasil sebagai berikut:

H3:

H_a: Kinerja perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H_o: Kinerja perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4.18
Hasil Uji Pengaruh Langsung Dan Uji Signifikansi Kinerja perusahaan
Terhadap Kinerja perusahaan

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Kinerja perusahaan -> Kinerja Perusahaan	0,604	4,786	0,000	Signifikan

Sumber : hasil olah 2020

Hasil pengujian yang ditampilkan pada pada tabel 4.18 menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,604 signifikan pada *t-statistic* 4,786 > t-tabel 1,96 dan pada *P-value* 0,000 < tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dapat diterima.