

## Peran *Market Orientation* dan *Customer Orientation* terhadap *Business Performance* melalui *Competitive Advantage*

**Penulis:**

Muhammad Raditya  
Firmansyah<sup>1</sup>  
Agus Usman<sup>2</sup>

**Afiliasi:**

Universitas  
Pembangunan Jaya  
Tangerang Selatan<sup>1,2</sup>

**Korespondensi:**

muhammad.raditya@firmansyah@student.upj.ac.id<sup>1\*</sup>  
agus.usman@upj.ac.id<sup>2</sup>

**Histori Naskah:**

Submit: 05-10-2026  
Accepted: 12-10-2026  
Published: 01-11-2026

**Abstrak:** Persaingan usaha pada sektor perdagangan menuntut pelaku usaha untuk memahami dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan guna mempertahankan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. *Market orientation* dan *customer orientation* menjadi aspek penting dalam mendukung pencapaian kinerja, meskipun pengaruh keduanya dapat bergantung pada kemampuan usaha dalam membangun keunggulan bersaing. Riset ini bermaksud untuk menelaah dampak *market orientation* dan *customer orientation* bagi *business performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *competitive advantage* pada pedagang Fresh Market Bintaro. Riset ini memakai pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 150 partisipan yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Informasi dihimpun memakai kuesioner berskala Likert dan ditelaah menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Capaian riset memperlihatkan bahwa *market orientation* dan *customer orientation* berdampak positif dan berarti bagi *competitive advantage*. *Competitive advantage* juga berpengaruh positif dan berarti bagi *business performance*. Sebaliknya, pengaruh langsung *market orientation* dan *customer orientation* terhadap *business performance* tidak signifikan. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *competitive advantage* secara signifikan memediasi hubungan *market orientation* dan *customer orientation* bagi *business performance*. *Competitive advantage* berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan orientasi pasar dan orientasi pelanggan dengan kinerja bisnis. Temuan ini menegaskan bahwa pemahaman terhadap pasar dan pelanggan perlu diterjemahkan menjadi keunggulan bersaing agar dapat mendukung kinerja bisnis pedagang Fresh Market Bintaro.

**Kata kunci:** Keunggulan Bersaing, Kinerja Usaha, Orientasi Pelanggan, Orientasi Pasar, Pedagang.

---

### Pendahuluan

Pasar tradisional mempunyai kedudukan penting dalam perekonomian Indonesia karena menjadi sumber pencaharian bagi pedagang kecil hingga menengah (Kencana & Giantari, 2021). Salah satu pasar yang mengembangkan konsep modern adalah Fresh Market Bintaro. Perkembangan Fresh Market Bintaro menunjukkan perubahan fungsi pasar yang tidak hanya menjadi tempat pemenuhan kebutuhan harian, tetapi juga berkembang sebagai area kuliner dan kegiatan sosial dengan variasi *pedagang* dan pelanggan yang semakin beragam (D'Souza et al., 2022). Perubahan tersebut turut memengaruhi pola pembelian masyarakat yang semakin mempertimbangkan mutu, kenyamanan, dan pengalaman berbelanja (Bekataa & Kerob, 2024). Perubahan perilaku konsumen juga mendorong pedagang untuk menyesuaikan metode pemasaran, termasuk pemanfaatan penjualan *online* yang sebelumnya telah dilakukan oleh pedagang Fresh Market Bintaro selama masa pandemi dan menghasilkan pelanggan baru yang kemudian menjadi pelanggan tetap (D'Souza et al., 2022).



Kondisi perkembangan jumlah pedagang di Fresh Market Bintaro menunjukkan dinamika yang perlu diperhatikan. Jumlah pedagang tercatat sebanyak 170 pedagang pada Januari 2026, meningkat menjadi 184 pedagang pada April 2026, kemudian menurun menjadi 181 pedagang pada Agustus 2026, sedangkan kapasitas lapak tersedia sebanyak 185 unit. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah pedagang belum berlangsung secara konsisten dan masih terdapat kapasitas lapak yang belum terisi secara optimal. Perubahan kondisi pasar, persaingan, serta kebutuhan konsumen menuntut pedagang untuk mampu memahami informasi pasar dan merespons kebutuhan pelanggan secara tepat. Kemampuan tersebut berkaitan dengan *market orientation* dan *customer orientation*, yang dapat digunakan untuk membangun *competitive advantage* dan mendukung *business performance* (Herman & Suyono, 2023).

Hubungan antara variabel dalam penelitian ini telah dikaji melalui beberapa penelitian terdahulu dengan hasil yang menunjukkan keterkaitan antarvariabel. *Market orientation* berhubungan positif dengan *competitive advantage* (Herman & Suyono, 2023; Masuku et al., 2023), sedangkan *customer orientation* juga menunjukkan hubungan positif dengan *competitive advantage* (Quraysin et al., 2024; Kaluyu & Odollo, 2023; Kant et al., 2024). Hubungan *market orientation* dengan *business performance* ditemukan positif pada beberapa penelitian (Abshar & Septrizola, 2023; Dewangga & Nugroho, 2024; Lusiana et al., 2024; Jamaludin et al., 2022). *Customer orientation* juga dikaitkan dengan peningkatan *business performance* (Rusmawati et al., 2025; Dilla et al., 2022; Saputra & Hendro, 2024). *Competitive advantage* menunjukkan hubungan positif dengan *business performance* (Patrisia et al., 2022; Patrisia et al., 2022; Yaskun et al., 2023).

Hubungan langsung antarvariabel belum sepenuhnya memberikan gambaran mengenai mekanisme yang dapat menjelaskan pencapaian *business performance*. Fresky et al. (2025) menunjukkan bahwa *market orientation* berpengaruh bagi *competitive advantage* dan *competitive advantage* berdampak bagi *business performance*, sedangkan dampak langsung *market orientation* terhadap *business performance* tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung tersebut menunjukkan bahwa *competitive advantage* dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan *market orientation* dengan *business performance*. Hubungan mediasi serupa juga ditemukan pada penelitian Tanggono & Agustini (2022); Putra & Kusumadewi (2023); Suwandana (2023); Tirtayasa (2022). Pada sisi *customer orientation*, Kant et al. (2024) mengkaji hubungan *customer orientation*, *competitive advantage*, dan *business performance*, D'Souza et al. (2022) menunjukkan peran *competitive advantage* sebagai mediator, dan Mahendra & Nuvriasari (2025) menemukan hubungan *customer orientation* dengan *business performance* melalui *competitive advantage*. Penelitian Yang et al. (2022) lebih berfokus pada hubungan *customer orientation* dengan *competitive advantage*, sedangkan Abrokwah-Larbi (2024) berfokus pada hubungan *customer orientation* dengan *business performance*. Perbedaan fokus dan model tersebut menunjukkan adanya *research gap* berupa belum terujinya hubungan *market orientation*, *customer orientation*, *competitive advantage*, dan *business performance* secara komprehensif dalam satu model pada konteks pedagang Fresh Market Bintaro.

Riset ini bermaksud menelaah dampak *market orientation* dan *customer orientation* bagi *business performance* dengan *competitive advantage* sebagai variabel mediasi pada pedagang Fresh Market Bintaro. Model penelitian mencakup pengujian dampak *market orientation* terhadap *competitive advantage*, *customer orientation* terhadap *competitive advantage*, pengaruh langsung kedua orientasi terhadap *business performance*, pengaruh *competitive advantage* terhadap *business performance*, serta peran mediasi *competitive advantage* pada kaitan kedua orientasi tersebut dengan *business performance*. Riset ini diproyeksikan memberikan bukti empiris mengenai hubungan keempat variabel dalam konteks usaha perdagangan serta menjadi masukan bagi pedagang dan pengelola Fresh Market Bintaro dalam memahami pasar, pelanggan, dan pembentukan keunggulan bersaing.

## **Studi Literatur**

### ***Theory of Planned Behavior***

*Theory of Planned Behavior* (TPB) merupakan teori yang diperluas oleh Ajzen (1991) untuk menguraikan perilaku individu berdasarkan niat yang ditentukan oleh tiga komponen utama, yaitu *attitude toward the behavior*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*. Sikap merefleksikan penelaahan individu bagi suatu tindakan, norma subjektif bertalian dengan pengaruh sosial, sedangkan kontrol perilaku yang dipersepsikan menunjukkan keyakinan individu terhadap kapabilitasnya melaksanakan tindakan tertentu. Dalam riset ini, TPB digunakan sebagai landasan untuk memahami proses pengambilan keputusan pedagang dalam menjalankan dan mengembangkan usaha.

### ***Market Orientation***

*Market Orientation* merupakan kemampuan bisnis dalam menghasilkan informasi pasar, menyebarluaskan informasi tersebut, serta meresponsnya melalui tindakan yang sesuai (Lusiana et al., 2024). Fakhreddin & Foroudi (2022) menekankan pentingnya pemahaman terhadap kondisi pasar dan pemanfaatan informasi sebagai dasar keputusan bisnis. Pengukuran *market orientation* mengacu pada Masuku et al. (2023), yang mencakup tiga dimensi, yaitu *intelligence generation* (pengumpulan informasi pasar, pelanggan, dan pesaing), *intelligence dissemination* (penyebaran informasi kepada pihak terkait), serta *responsiveness* (respons dan penyesuaian strategi terhadap perubahan pasar).

### ***Customer Orientation***

*Customer Orientation* merupakan orientasi bisnis yang berfokus pada pemahaman kebutuhan pengguna, pemenuhan harapan, serta peningkatan kesejahteraan pelanggan (Zhao, 2022). Saputra & Hendro (2024) menjelaskan bahwa pemahaman pelanggan dan komitmen pelayanan dapat membantu bisnis menciptakan nilai serta keunggulan bersaing. Wijaya & Subagio (2025) mengukur *customer orientation* melalui enam indikator, yaitu kepuasan pelanggan sebagai tujuan bisnis, komitmen melayani pengguna, kebutuhan pengguna sebagai dasar kelebihan daya saing, penciptaan nilai bagi pengguna, pengukuran kepuasan, dan layanan purna jual.

### ***Competitive Advantage***

*Competitive Advantage* merupakan kapabilitas bisnis menghasilkan nilai atau manfaat bagi pengguna sehingga mempunyai posisi yang lebih unggul dibandingkan pesaing (Farida & Setiawan, 2022; Widyatama et al., 2024). Pengukuran variabel ini mengacu pada Fresky et al. (2025), yang mencakup tiga indikator, yaitu *ability to minimize costs* (kemampuan mengendalikan biaya secara efisien), *market exploration capabilities* (kemampuan menemukan dan memanfaatkan peluang pasar), serta *ability to win competition* (kemampuan memenangkan persaingan).

### ***Business Performance***

*Business Performance* merupakan pencapaian kinerja bisnis yang tercermin melalui aspek finansial dan nonfinansial (Srimulyani et al., 2023). Yaskun et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja bisnis juga dapat dilihat melalui peningkatan penjualan dan jumlah pembelian pelanggan. Fresky et al. (2025) mengukur *business performance* melalui tiga indikator, yaitu *profitability* (kemampuan menghasilkan keuntungan), *sales growth* (pertumbuhan penjualan), dan *growth of marketing area* (perluasan wilayah pemasaran).

### **Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Competitive Advantage***

*Market Orientation* membantu bisnis memahami kebutuhan pasar, aktivitas pesaing, dan perubahan lingkungan usaha sebagai dasar penciptaan keunggulan bersaing. Herman & Suyono (2023); Masuku et al.

(2023) menunjukkan adanya kaitan antara *market orientation* dan *competitive advantage*. Berdasarkan landasan teori dan riset lampau, dirumuskan hipotesis:

H1: *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*.

### **Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Competitive Advantage***

*Customer Orientation* memungkinkan bisnis memahami kebutuhan dan harapan pelanggan serta menciptakan nilai yang sesuai. Quraysin et al. (2024) memperlihatkan bahwa orientasi pelanggan berperan dalam menaikkan keunggulan bersaing UMKM. Kaluyu & Odollo (2023); Kant et al. (2024) juga memperlihatkan relasi antara orientasi pelanggan dan *competitive advantage*. Berdasarkan landasan teori dan riset lampau, dirumuskan hipotesis:

H2: *Customer Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*.

### **Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Business Performance***

Kemampuan memahami kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, dan perubahan lingkungan bisnis dapat menjadi dasar penyusunan strategi untuk mencapai kinerja usaha. Abshar & Septrizola (2023) menunjukkan pengaruh positif *market orientation* terhadap *business performance*. Dewangga & Nugroho (2024); Lusiana et al. (2024); serta Jamaludin et al. (2022) juga menemukan bahwa orientasi pasar mendukung peningkatan kinerja bisnis. Berdasarkan landasan teori dan riset lampau, dirumuskan hipotesis:

H3: *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Business Performance*.

### **Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Business Performance***

Pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan pengguna serta pemberian servis yang selaras dapat mendukung pencapaian kinerja bisnis. Rusmawati et al. (2025) menunjukkan hubungan *customer orientation* dengan *business performance*. Dilla et al. (2022) menemukan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan Saputra & Hendro (2024) menunjukkan bahwa orientasi pengguna mendukung peningkatan kinerja UKM. Berdasarkan landasan teori dan riset lampau, dirumuskan hipotesis:

H4: *Customer Orientation* berpengaruh terhadap *Business Performance*.

### **Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Business Performance***

Kemampuan menghasilkan nilai yang lebih unggul disandingkan pesaing dapat memperkuat posisi bisnis dan mendukung pencapaian kinerja. Patrisia et al. (2022) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan *competitive advantage* bagi *business performance*. Begitupun penelitian Yaskun et al. (2023) juga memperlihatkan relasi antara keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, dirumuskan hipotesis:

H5: *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Business Performance*.

### **Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Business Performance* melalui *Competitive Advantage***

*Market Orientation* dapat membantu bisnis menyadari kebutuhan pengguna, kondisi kompetitor, dan perubahan pasar untuk menciptakan *competitive advantage* yang mendukung *business performance*. Fresky et al. (2025) memperlihatkan bahwa *market orientation* berdampak bagi *competitive advantage* dan keunggulan bersaing berdampak bagi kinerja bisnis. Tanggono & Agustini (2022); Putra & Kusumadewi (2023); Suwandana (2023); Tirtayasa (2022) juga menunjukkan peran *competitive advantage* dalam memediasi hubungan *market orientation* dengan *business performance*. Berdasarkan landasan teori dan riset lampau, dirumuskan hipotesis:

H6: *Market Orientation* berpengaruh terhadap *Business Performance* melalui *Competitive Advantage*.

### **Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Business Performance* melalui *Competitive Advantage***

*Customer Orientation* memungkinkan bisnis memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan nilai yang sesuai sehingga dapat menciptakan keunggulan dibandingkan pesaing serta mendukung kinerja bisnis. Kant et al. (2024) menunjukkan hubungan *customer orientation* dengan *competitive advantage* dan *business performance*. D'Souza et al. (2022) menemukan bahwa *competitive advantage* memediasi pengaruh *customer orientation* terhadap *business performance*. Mahendra & Nuvriasari (2025) juga menunjukkan hubungan tersebut melalui peran keunggulan bersaing. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, dirumuskan hipotesis:

H7: *Customer Orientation* berpengaruh terhadap *Business Performance* melalui *Competitive Advantage*.

### **Metode Penelitian**

Riset ini memakai pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menelaah dampak *market orientation* dan *customer orientation* terhadap *business performance* melalui *competitive advantage*. Pendekatan kuantitatif dipakai untuk menelaah relasi antarvariabel berdasarkan informasi numerik yang didapat melalui instrumen penelitian dan dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2013). Objek penelitian mencakup *market orientation*, *customer orientation*, *competitive advantage*, dan *business performance*, sedangkan subjek penelitian adalah pedagang yang menjalankan serta mengelola usaha secara langsung di Fresh Market Bintaro.

Populasi penelitian meliputi seluruh pedagang yang menjalankan kegiatan usaha di Fresh Market Bintaro. Penentuan sampel memakai teknik *purposive sampling* dengan kriteria partisipan, yaitu pedagang yang masih aktif menjalankan usaha, telah beroperasi minimal enam bulan, serta terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan usaha. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pendekatan *10-times rule* dalam analisis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yaitu sepuluh kali jumlah indikator yang digunakan dalam model penelitian Hair & Alamer, (2022). Penelitian ini menggunakan 15 indikator yang terdiri atas tiga indikator *market orientation*, enam indikator *customer orientation*, tiga indikator *competitive advantage*, dan tiga indikator *business performance*. Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 150 pedagang Fresh Market Bintaro.

Informasi riset merupakan data primer yang dihimpun melalui pendistribusian kuesioner terstruktur. Pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator setiap variabel riset, dengan pengukuran memakai skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Penggunaan kuesioner bertujuan memperoleh tanggapan responden mengenai kondisi dan penerapan orientasi pasar, orientasi pelanggan, keunggulan bersaing, serta kinerja bisnis. Data yang terkumpul selanjutnya diperiksa dan diolah untuk memastikan kesesuaiannya dengan kebutuhan analisis penelitian (Sugiyono, 2013).

Telaah informasi dilakukan memakai metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel sekaligus menguji dampak langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi (Hair & Alamer, 2022). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian validitas konvergen memakai nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan memakai kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), serta reliabilitas konstruk melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Penelaahan multikolinearitas dilaksanakan memakai *Variance Inflation Factor* (VIF). Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui nilai *R-square* untuk mengetahui kapabilitas model menjelaskan variabel endogen dan *f-square* untuk menilai ukuran efek antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan memperhatikan nilai koefisien jalur, *t-statistics*, dan *p-values*. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair & Alamer, 2022).

## Hasil

Penelitian ini melibatkan 150 responden yang merupakan pedagang atau *pedagang* di Fresh Market Bintaro. Informasi ditelaah memakai *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Evaluasi model dilakukan melalui penelaahan *outer model* dan *inner model*, dilanjutkan dengan penelaahan pengaruh langsung serta pengaruh tidak langsung melalui *competitive advantage*.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian validitas konvergen dilaksanakan melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Capaian penelaahan memperlihatkan bahwa seluruh indikator mempunyai nilai *outer loading* di atas 0,70. Nilai *outer loading* pada *business performance* berada pada rentang 0,834–0,873, *competitive advantage* sebesar 0,743–0,805, *customer orientation* sebesar 0,719–0,792, dan *market orientation* sebesar 0,735–0,769. Nilai terendah terdapat pada indikator CO3 sebesar 0,719, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator BP1 sebesar 0,873.

Capaian pengujian AVE memperlihatkan bahwa seluruh konstruk mempunyai nilai di atas 0,50. Nilai AVE tertinggi terdapat pada *business performance* sebesar 0,723, sedangkan nilai terendah terdapat pada *market orientation* sebesar 0,575. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa seluruh konstruk telah sesuai standar validitas konvergen.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Konvergen**

| Variabel                     | Rentang <i>Outer Loading</i> | AVE   |
|------------------------------|------------------------------|-------|
| <i>Business performance</i>  | 0,834–0,873                  | 0,723 |
| <i>Competitive advantage</i> | 0,743–0,805                  | 0,593 |
| <i>Customer orientation</i>  | 0,719–0,792                  | 0,583 |
| <i>Market orientation</i>    | 0,735–0,769                  | 0,575 |

Sumber: Hasil pengolahan data primer menggunakan SmartPLS 4.

Validitas diskriminan dievaluasi memakai kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian Fornell-Larcker memperlihatkan bahwa setiap konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Pengujian HTMT juga memperlihatkan seluruh nilai berada di bawah 0,90. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan *competitive advantage* dan *business performance* sebesar 0,871. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa konstruk dalam model penelitian dapat dibedakan satu sama lain.

**Tabel 2. Hasil Pengujian HTMT**

| Hubungan Konstruk                                          | HTMT  |
|------------------------------------------------------------|-------|
| <i>Competitive advantage</i> – <i>Business performance</i> | 0,871 |
| <i>Customer orientation</i> – <i>Business performance</i>  | 0,682 |
| <i>Customer orientation</i> – <i>Competitive advantage</i> | 0,802 |
| <i>Market orientation</i> – <i>Business performance</i>    | 0,673 |
| <i>Market orientation</i> – <i>Competitive advantage</i>   | 0,820 |
| <i>Market orientation</i> – <i>customer orientation</i>    | 0,762 |

Sumber: Hasil pengolahan data primer menggunakan SmartPLS 4.

Pengujian reliabilitas dilaksanakan melalui nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*. Hasil penelaahan memperlihatkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,657–0,857, sedangkan *Composite Reliability* berada pada rentang 0,814–0,893. Konstruk *competitive advantage* mempunyai nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,657, sedikit di bawah batas 0,70, tetapi nilai *Composite Reliability* sebesar 0,814 telah memenuhi kriteria. Seluruh konstruk dinilai memiliki reliabilitas yang memadai berdasarkan nilai *Composite Reliability*.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas**

| Variabel                     | Cronbach's Alpha | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|------------------------------|------------------|------------------------------|------------|
| <i>Business performance</i>  | 0,808            | 0,887                        | Reliabel   |
| <i>Competitive advantage</i> | 0,657            | 0,814                        | Memadai    |
| <i>Customer orientation</i>  | 0,857            | 0,893                        | Reliabel   |

|                    |       |       |          |
|--------------------|-------|-------|----------|
| Market orientation | 0,817 | 0,871 | Reliabel |
|--------------------|-------|-------|----------|

Sumber: Hasil pengolahan data primer menggunakan SmartPLS 4.

#### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Penelaahan multikolinearitas dilakukan melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Capaian penelaahan memperlihatkan bahwa nilai VIF pada *inner model* berada pada rentang 1,737–1,991, sehingga seluruh hubungan antarkonstruksi berada di bawah batas 5. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa model tidak menemui permasalahan multikolinearitas yang serius.

Pengujian koefisien determinasi memperlihatkan nilai  $R^2$  *business performance* sebesar 0,477 dan *competitive advantage* sebesar 0,453. Nilai tersebut memperlihatkan bahwa *market orientation*, *customer orientation*, dan *competitive advantage* bisa menerangkan 47,7% variasi *business performance*. Sementara itu, *market orientation* dan *customer orientation* mampu menjelaskan 45,3% variasi *competitive advantage*. Sisa variasi pada masing-masing konstruk dijelaskan oleh faktor lain di luar model riset.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

| Variabel Endogen             | $R^2$ | $R^2$ Adjusted |
|------------------------------|-------|----------------|
| <i>Business performance</i>  | 0,477 | 0,468          |
| <i>Competitive advantage</i> | 0,453 | 0,447          |

Sumber: Hasil pengolahan data primer menggunakan SmartPLS 4.

Pengujian *effect size* memperlihatkan bahwa dampak *competitive advantage* bagi *business performance* memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,163 dengan kategori sedang. Pengaruh *customer orientation* terhadap *business performance* memiliki nilai 0,042, sedangkan *market orientation* terhadap *business performance* sebesar 0,033. Kedua hubungan tersebut termasuk kategori kecil. Pengaruh *customer orientation* dan *market orientation* terhadap *competitive advantage* masing-masing mempunyai nilai  $f^2$  sebesar 0,146 dan 0,143.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Effect Size**

| Hubungan Antarvariabel                                     | $f^2$ | Kategori                |
|------------------------------------------------------------|-------|-------------------------|
| <i>Competitive advantage</i> → <i>Business performance</i> | 0,163 | Sedang                  |
| <i>Customer orientation</i> → <i>Business performance</i>  | 0,042 | Kecil                   |
| <i>Market orientation</i> → <i>Business performance</i>    | 0,033 | Kecil                   |
| <i>Customer orientation</i> → <i>Competitive advantage</i> | 0,146 | Kecil, mendekati sedang |
| <i>Market orientation</i> → <i>Competitive advantage</i>   | 0,143 | Kecil, mendekati sedang |

Sumber: Hasil pengolahan data primer menggunakan SmartPLS 4.

#### Pengujian Hipotesis

Penelaahan hipotesis dilaksanakan melalui prosedur *bootstrapping* dengan menyimak nilai koefisien jalur, *t-statistics*, dan *p-values*. Hubungan diungkapkan berarti apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05. Capaian telaah pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Hubungan Antarvariabel                                     | Koefisien | <i>T-statistics</i> | <i>P-values</i> | Hasil          |
|-----------|------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-----------------|----------------|
| H1        | <i>Market orientation</i> → <i>Competitive advantage</i>   | 0,368     | 2,581               | 0,010           | Diterima       |
| H2        | <i>Customer orientation</i> → <i>Competitive advantage</i> | 0,373     | 3,484               | 0,000           | Diterima       |
| H3        | <i>Market orientation</i> → <i>Business performance</i>    | 0,186     | 1,772               | 0,076           | Tidak diterima |
| H4        | <i>Customer orientation</i> → <i>Business performance</i>  | 0,210     | 1,926               | 0,054           | Tidak diterima |

|    |                                                                                          |       |       |       |          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------|
| H5 | <i>Competitive advantage</i> → <i>Business performance</i>                               | 0,395 | 3,255 | 0,001 | Diterima |
| H6 | <i>Market orientation</i> → <i>Competitive advantage</i> → <i>Business performance</i>   | 0,145 | 2,651 | 0,008 | Diterima |
| H7 | <i>Customer orientation</i> → <i>Competitive advantage</i> → <i>Business performance</i> | 0,147 | 2,096 | 0,036 | Diterima |

Sumber: Hasil pengolahan data primer menggunakan SmartPLS 4.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *market orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, dengan koefisien jalur sebesar 0,368, *t-statistics* sebesar 2,581, dan *p-values* sebesar 0,010. *Customer orientation* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, dengan koefisien sebesar 0,373, *t-statistics* sebesar 3,484, dan *p-values* sebesar 0,000.

Pengaruh langsung *market orientation* terhadap *business performance* menunjukkan koefisien positif sebesar 0,186, tetapi tidak signifikan secara statistik karena nilai *t-statistics* sebesar 1,772 dan *p-values* sebesar 0,076. Hasil serupa ditemukan pada hubungan *customer orientation* terhadap *business performance*, dengan koefisien sebesar 0,210, *t-statistics* sebesar 1,926, dan *p-values* sebesar 0,054. Kedua hubungan tersebut belum memenuhi kriteria signifikansi.

Hubungan *competitive advantage* terhadap *business performance* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, dengan koefisien sebesar 0,395, *t-statistics* sebesar 3,255, dan *p-values* sebesar 0,001. Nilai tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *competitive advantage* berkaitan dengan peningkatan *business performance* pada pedagang Fresh Market Bintaro.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *competitive advantage* memediasi hubungan *market orientation* terhadap *business performance*, dengan koefisien sebesar 0,145, *t-statistics* sebesar 2,651, dan *p-values* sebesar 0,008. Pengaruh tidak langsung *customer orientation* terhadap *business performance* melalui *competitive advantage* juga signifikan, dengan koefisien sebesar 0,147, *t-statistics* sebesar 2,096, dan *p-values* sebesar 0,036. Kedua pengaruh tidak langsung tersebut signifikan, sedangkan pengaruh langsung masing-masing variabel terhadap *business performance* tidak signifikan.

## Pembahasan

### Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Competitive Advantage*

Capaian riset memperlihatkan bahwa *market orientation* berdampak positif dan berarti bagi *competitive advantage*, dengan koefisien jalur sebesar 0,368, nilai *t-statistics* 2,581, dan *p-values* 0,010. Capaian ini memperlihatkan bahwa kapabilitas pedagang dalam memperoleh informasi pasar, memahami kondisi persaingan, serta merespons perubahan kebutuhan konsumen berkaitan dengan terbentuknya keunggulan bersaing. Hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima.

Capaian tersebut menandakan bahwa pemahaman terhadap dinamika pasar menjadi dasar bagi pedagang dalam menentukan penyesuaian produk, strategi pemasaran, dan karakteristik usaha yang membedakannya dari pesaing. Kondisi ini relevan dengan lingkungan Fresh Market Bintaro, tempat pedagang berhadapan dengan kebutuhan konsumen dan persaingan antarjenis usaha. Kemampuan membaca perubahan pasar dapat membantu pedagang menentukan tindakan usaha yang lebih sesuai dengan kondisi persaingan.

Capaian riset ini selaras dengan Herman & Suyono (2023); Masuku et al. (2023) yang menunjukkan adanya hubungan antara *market orientation* dan *competitive advantage*. Keselarasan tersebut memperkuat pemahaman bahwa orientasi pasar bukan sekadar berhubungan dengan aktivitas memperoleh informasi, tetapi juga dengan kapabilitas menerjemahkan informasi tersebut menjadi strategi yang menciptakan keunggulan. Temuan ini menegaskan peran *market orientation* sebagai salah satu aspek yang berkaitan dengan pembentukan daya saing pedagang Fresh Market Bintaro.

### **Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Competitive Advantage***

Capaian telaah memperlihatkan bahwa *customer orientation* berdampak positif dan berarti bagi *competitive advantage*, dengan koefisien jalur sebesar 0,373, nilai *t-statistics* 3,484, dan *p-values* 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pedagang memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan berkaitan dengan peningkatan keunggulan bersaing. Hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima.

Capaian ini memperlihatkan bahwa orientasi terhadap pelanggan dapat menjadi dasar bagi pedagang untuk menyesuaikan produk, pelayanan, dan penawaran dengan kebutuhan konsumen. Pemahaman terhadap pelanggan memungkinkan pedagang mengembangkan nilai yang relevan dan membangun karakteristik usaha yang berbeda dari pesaing. Keunggulan tersebut bukan sekadar bergantung pada produk yang ditawarkan, namun juga pada kesesuaian produk dan pelayanan dengan harapan pelanggan.

Capaian riset ini selaras dengan Quraysin et al. (2024) yang memperlihatkan bahwa *customer orientation* berperan dalam menaikkan *competitive advantage* pada UMKM. Kaluyu & Odollo (2023) juga menemukan hubungan antara orientasi pelanggan dan keunggulan bersaing, sedangkan Kant et al. (2024) menjelaskan keterkaitan orientasi pelanggan dengan kemampuan perusahaan mencapai posisi yang lebih unggul. Kesamaan capaian tersebut memperlihatkan bahwa pemahaman terhadap pelanggan merupakan aspek yang berkaitan dengan pembentukan keunggulan bersaing. Pada pedagang Fresh Market Bintaro, kemampuan memahami pelanggan perlu diwujudkan melalui penyesuaian produk dan pelayanan agar menghasilkan pembeda yang dapat dirasakan konsumen.

### **Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Business Performance***

Capaian riset memperlihatkan bahwa *market orientation* mempunyai arah dampak positif bagi *business performance*, dengan koefisien jalur sebesar 0,186. Nilai *t-statistics* sebesar 1,772 dan *p-values* sebesar 0,076 menunjukkan bahwa dampak tersebut tidak berarti secara statistik. Hipotesis ketiga (H3) tidak didukung oleh hasil pengujian.

Capaian ini menandakan bahwa kapabilitas pedagang dalam menyadari informasi pasar dan kondisi persaingan belum secara langsung berkaitan secara signifikan dengan kinerja bisnis. Informasi mengenai perubahan pasar merupakan dasar dalam menentukan strategi, tetapi pemahaman tersebut belum tentu segera menghasilkan peningkatan penjualan, pertumbuhan usaha, atau profitabilitas. Informasi pasar perlu diterjemahkan menjadi tindakan operasional yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi usaha.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Abshar & Septrizola (2023); Dewangga & Nugroho (2024); Lusiana et al. (2024); Jamaludin et al. (2022) yang menemukan bahwa *market orientation* berdampak positif bagi *business performance*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis bisa memperlihatkan hasil yang berbeda pada konteks penelitian yang berlainan. Pada pedagang Fresh Market Bintaro, hasil ini menandakan bahwa orientasi pasar belum cukup menjelaskan perubahan kinerja secara langsung. Temuan tersebut juga perlu dibaca bersama hasil pengujian mediasi, yang memperlihatkan adanya dampak tidak langsung *market orientation* bagi *business performance* melalui *competitive advantage*.

### **Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Business Performance***

Capaian pengujian menunjukkan bahwa *customer orientation* mempunyai koefisien positif sebesar 0,210 terhadap *business performance*. Nilai *t-statistics* sebesar 1,926 dan *p-values* sebesar 0,054 memperlihatkan bahwa kaitan tersebut belum signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis keempat (H4) tidak didukung oleh hasil pengujian.

Capaian riset ini memperlihatkan bahwa perhatian pedagang bagi kebutuhan dan keinginan pengguna belum secara langsung berkaitan secara signifikan dengan peningkatan kinerja bisnis. Pemahaman terhadap pelanggan merupakan bagian dari proses pengelolaan usaha, tetapi manfaatnya terhadap kinerja dapat bergantung pada kemampuan pedagang menerapkan informasi tersebut ke dalam keputusan produk, pelayanan, harga, dan strategi pemasaran. Pemahaman pelanggan yang belum diwujudkan menjadi nilai pembeda berpotensi belum menghasilkan perubahan kinerja yang terukur.

Riset ini berbeda dengan Rusmawati et al. (2025); Dilla et al. (2022); Saputra & Hendro (2024) yang menemukan kaitan positif antara *customer orientation* dan *business performance*. Perbedaan capaian tersebut memperlihatkan bahwa orientasi pelanggan tidak selalu menunjukkan dampak langsung yang signifikan pada setiap konteks usaha. Temuan pada Fresh Market Bintaro memberikan indikasi bahwa hubungan tersebut perlu dipahami melalui mekanisme lain, khususnya *competitive advantage*. Hasil pengujian dampak tidak langsung pada riset ini mendukung penjelasan tersebut karena hubungan *customer orientation* bagi *business performance* melalui *competitive advantage* terbukti signifikan.

### **Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Business Performance***

Capaian penelitian memperlihatkan bahwa *competitive advantage* berpengaruh positif dan berarti bagi *business performance*, dengan koefisien jalur sebesar 0,395, nilai *t-statistics* 3,255, dan *p-values* 0,001. Nilai *effect size* sebesar 0,163 memperlihatkan ukuran efek dalam kategori sedang. Hipotesis kelima (H5) dinyatakan diterima.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kelebihan yang dipunya pedagang berkaitan dengan pencapaian kinerja bisnis. Kemampuan menciptakan pembeda, mengelola biaya, dan memanfaatkan peluang pasar dapat mendukung usaha dalam mempertahankan pelanggan serta meningkatkan daya saing. Keunggulan bersaing menjadi aspek yang relevan karena pedagang tidak hanya dituntut memenuhi kebutuhan konsumen, tetapi juga mempertahankan posisi usaha di tengah kompetisi.

Capaian riset ini selaras dengan Patrisia et al. (2022); Yaskun et al. (2023) yang menunjukkan hubungan antara *competitive advantage* dan *business performance*. Keselarasan tersebut memperlihatkan bahwa kelebihan bersaing merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan pencapaian kinerja usaha. Pada konteks Fresh Market Bintaro, temuan ini juga memberikan penjelasan mengapa orientasi pasar dan pelanggan perlu diterjemahkan menjadi keunggulan yang nyata agar dapat berkaitan dengan hasil usaha.

### **Peran *Competitive Advantage* dalam Memediasi Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Business Performance***

Hasil telaah berdampak tidak langsung memperlihatkan bahwa *market orientation* berdampak positif dan berarti bagi *business performance* melalui *competitive advantage*, dengan koefisien sebesar 0,145, nilai *t-statistics* 2,651, dan *p-values* 0,008. Dampak langsung *market orientation* terhadap *business performance* tidak berarti, sedangkan dampak tidak langsung melalui *competitive advantage* terbukti berarti. Hipotesis keenam (H6) dinyatakan diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemahaman pedagang terhadap kondisi pasar dan persaingan berkaitan dengan kinerja bisnis ketika kemampuan tersebut diterjemahkan terlebih dahulu menjadi keunggulan bersaing. Informasi pasar dapat digunakan untuk menyesuaikan produk, mengikuti perubahan tren, memperbaiki strategi pemasaran, dan menciptakan pembeda usaha. Proses tersebut memperlihatkan bahwa orientasi pasar tidak cukup berhenti pada pengumpulan informasi, tetapi perlu diwujudkan dalam strategi yang memberikan nilai bagi konsumen.

Hasil ini sejalan dengan Fresky et al. (2025); Tanggono & Agustini (2022); Putra & Kusumadewi (2023); Suwandana (2023); Tirtayasa (2022) yang membahas keterkaitan *market orientation*, *competitive advantage*, dan *business performance*. Capaian riset ini memperlihatkan bahwa *competitive advantage* terlibat sebagai mekanisme penghubung dalam kaitan tersebut. Pada pedagang Fresh Market Bintaro, kemampuan memahami pasar dapat berkontribusi terhadap kinerja ketika menghasilkan keunggulan yang dapat dipertahankan dalam menghadapi persaingan.

### **Peran *Competitive Advantage* dalam Memediasi Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Business Performance***

Capaian penelaahan memperlihatkan bahwa *customer orientation* mempunyai dampak tidak langsung yang positif dan berarti bagi *business performance* melalui *competitive advantage*, dengan koefisien sebesar 0,147, nilai *t-statistics* 2,096, dan *p-values* 0,036. Pengaruh langsung *customer*

*orientation* terhadap *business performance* tidak berarti, sedangkan dampak tidak langsung melalui *competitive advantage* terbukti berarti. Hipotesis ketujuh (H7) dinyatakan diterima.

Capaian ini memperlihatkan bahwa pemahaman bagi kebutuhan, keinginan, dan harapan pengguna dapat berkaitan dengan kinerja bisnis ketika diwujudkan menjadi keunggulan yang membedakan usaha dari pesaing. Pedagang dapat menggunakan informasi pelanggan untuk menyesuaikan variasi produk, meningkatkan kualitas pelayanan, menyusun penawaran yang relevan, dan menciptakan karakteristik usaha yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Proses tersebut menjelaskan bahwa orientasi pelanggan memerlukan penerapan strategis agar manfaatnya dapat berkaitan dengan pencapaian kinerja.

Capaian riset ini sejalan dengan Kant et al. (2024); D'Souza et al. (2022); Mahendra & Nuvriasari (2025) yang menunjukkan keterkaitan *customer orientation*, *competitive advantage*, dan *business performance*, termasuk peran mediasi keunggulan bersaing. Temuan ini memperlihatkan bahwa *competitive advantage* menjadi mekanisme yang menyalurkan hubungan orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis. Pada pedagang Fresh Market Bintaro, kemampuan memahami pelanggan perlu diikuti penciptaan nilai dan pembeda usaha agar dapat berkontribusi terhadap kinerja.

## Kesimpulan

Riset ini memperlihatkan bahwa *market orientation* dan *customer orientation* berdampak bagus dan berarti bagi *competitive advantage* pada pedagang Fresh Market Bintaro. *Competitive advantage* juga terbukti berdampak bagus dan berarti bagi *business performance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemahaman terhadap kondisi pasar, persaingan, serta kebutuhan pelanggan berkaitan dengan kemampuan pedagang dalam membangun keunggulan bersaing yang selanjutnya mendukung kinerja bisnis.

Pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa *market orientation* dan *customer orientation* memiliki arah hubungan positif, tetapi tidak berdampak berarti bagi *business performance*. Sebaliknya, pengujian dampak tidak langsung memperlihatkan bahwa *competitive advantage* secara signifikan memediasi hubungan *market orientation* dan *customer orientation* terhadap *business performance*. Hasil ini mengindikasikan bahwa fokus pengguna dan pelanggan belum cukup untuk menaikkan kinerja bisnis secara langsung, tetapi perlu diterjemahkan menjadi keunggulan nyata melalui penyesuaian produk, pelayanan, strategi pemasaran, dan pembeda usaha.

Secara keseluruhan, *competitive advantage* berperan sebagai mekanisme penghubung antara orientasi pasar dan orientasi pelanggan dengan kinerja bisnis pedagang Fresh Market Bintaro. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya penguatan kemampuan pedagang dalam memahami dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan sekaligus mengimplementasikan informasi tersebut menjadi strategi bersaing yang relevan. Temuan penelitian diproyeksikan bisa memberikan andil empiris bagi kajian manajemen pemasaran, khususnya mengenai kaitan *market orientation*, *customer orientation*, *competitive advantage*, dan *business performance* pada konteks usaha perdagangan.

## Ucapan Terima Kasih

Risetir mengungkapkan terima kasih kepada seluruh partisipan, khususnya para pedagang Fresh Market Bintaro, yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi sehingga riset ini bisa terlaksana dengan baik. Risetir juga menuturkan terima kasih kepada dosen pembimbing serta semua pihak yang telah memberikan arahan, dukungan, dan kontribusi selama alur penyusunan riset hingga publikasi artikel ini.

## Referensi

- Abrokwah-Larbi, K. (2024). The impact of customer-focus on the performance of business organizations: Evidence from SMEs in an emerging West African economy. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(1), 31–59. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-04-2022-0167>



- Abshar, D., & Septrizola, W. (2023). The influence of entrepreneurial orientation and market orientation on SME business performance. *Marketing Management Studies*, 3(1), 90–99. <https://doi.org/10.24036/mms.v3i1.348>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bekataa, A. T., & Kerob, C. A. (2024). Customer orientation, open innovation and enterprise performance, evidence from Ethiopian SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2320462. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462>
- Dewangga, R. W., & Nugroho, S. P. (2024). The effect of product knowledge and market orientation on business performance in MSMEs. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(1), 163–174. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i1.2400>
- Dilla, N. S., Imelda, S., & Tahura, T. L. (2022). Customer orientation sebagai penentu kinerja usaha yang dimediasi oleh perilaku inovasi dan innovativeness pada UMKM bidang produksi handicraft di Kota Medan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan*, 2(1). <https://doi.org/10.47065/jamek.v2i1.185>
- D'Souza, C., Nanere, M., & Marimuthu, M. (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>
- Fakhreddin, F., & Foroudi, P. (2022). The impact of market orientation on new product performance through product launch quality: A resource-based view. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2108220. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108220>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fresky, M. A., Arifin, Z., & Abdillah, Y. (2025). The influence of market orientation on competitive advantage and business performance. *Wacana: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 28(1), 42–50. <https://doi.org/10.21776/ub.wacana.2025.028.01.05>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Herman, H., & Suyono. (2023). The role of market orientation and product quality on competitive advantage in micro, small and medium enterprises in Batam City. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 11(2). <https://doi.org/10.33884/jimupb.v11i2.7344>
- Jamaludin, M., Busthomi, H., Gantika, S., Rosid, A., Sunarya, E., & Nur, T. (2022). Market orientation and SCM strategy on SME organizational performances: The mediating effect of market performance. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2157117. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2157117>
- Kaluyu, V., & Odollo, L. (2023). Influence of customer orientation posture on transient competitive advantage adoption among private hospitals in Nairobi City County, Kenya. *The University Journal*, 5(3), 393–408. <https://doi.org/10.59952/tuj.v5i3.290>

- Kant, S., Jabo, D., & Borji, B. (2024). From customer orientation to competitive edge: Unpacking bank performance dynamics. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 12(23), 28–48. <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2024.v.12.n.23.28-48>
- Kencana, P. A. P., & Giantari, I. G. A. K. (2021). Pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(2), 177–192. <https://doi.org/10.24843/BSE.2021.v26.i02.p03>
- Lusiana, D., Ramaditya, M., & Syah, D. O. (2024). Analyzing of market orientation, competitive strategy and sustainable business performance: Insight from foot-wear SMEs in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(7), 79–87. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i7.3684>
- Mahendra, A. Y., & Nuvriasari, A. (2025). The effect of customer orientation and product innovation on fashion business performance with competitive advantage as a mediator. *JALAKOTEK: Journal of Accounting Law Communication and Technology*, 2(1). <https://doi.org/10.57235/jalakotek.v2i1.4848>
- Masuku, D., Jannang, A. R., & Haji, S. A. (2023). Market and entrepreneurial orientation affect marketing performance in small and medium-sized businesses through competitive advantage. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 783–795. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.670>
- Patrisia, D., Linda, M. R., & Abror, A. (2022). Creation of competitive advantage in improving the business performance of banking companies. *Jurnal Siasat Bisnis*, 26(2), 121–137. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol26.iss2.art1>
- Putra, I. M. Y. W., & Kusumadewi, N. M. W. (2023). Peran keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(4), 733–741. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i04.p14>
- Quraysin, I., Diposumartob, N. S., & Muharam, H. (2024). Analysis of the relationship between digital marketing strategies and customer orientation with the competitive advantage of SMEs. *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial dan Ekonomi*, 13(1), 215–231. <https://doi.org/10.24235/edueksos.v13i01.17392>
- 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>
- Saputra, S., & Hendro. (2024). Pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi teknologi terhadap kinerja bisnis pada usaha kecil dan menengah (UKM). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(4), 397–409. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i4.58998>
- Srimulyani, V. A., Hermanto, Y. B., Rustiyaningsih, S., & Waluyo, L. A. S. (2023). Internal factors of entrepreneurial and business performance of small and medium enterprises (SMEs) in East Java, Indonesia. *Heliyon*, 9(11), e21637. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21637>
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Suwandana, I. G. M. (2023). Role of competitive advantage in mediating the effect of market orientation on marketing performance of small medium enterprise (SME): Study on the gold and silver jewelry craft industry in Singapadu Village, Gianyar, Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 8(1). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.1.1807>

- Tanggono, S., & Agustini, M. Y. D. H. (2022). The influence of technology adaptation and market orientation on business performance of BPR in Karanganyar with competitive advantage as the mediation. *Journal of Management and Business Environment*, 3(2), 109–125. <https://doi.org/10.24167/jmbe.v3i2.4288>
- Tirtayasa, S. (2022). The influence of entrepreneurship orientation and market orientation on the performance of small and medium enterprises mediated by competitive advantage. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1825–1839. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.495>
- Widyatama, K., Sukma, A., & Oktaviani, D. (2024). Leveraging strategic orientations in achieving a competitive advantage among MSMEs: A cross-country marketing analysis. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 13(1). <https://doi.org/10.26418/jebik.v13i1.76063>
- Wijaya, D., & Subagio, H. (2025). Pengaruh customer orientation dan competitor orientation terhadap kinerja bisnis melalui innovation capability. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 10(1), 75–93. <https://doi.org/10.37715/performa.v10i1.3908>
- Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: The use of hybrid SEM–neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00232-5>
- Yaskun, M., Sudarmiati, Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation, innovation and competitive advantage on business performance of Indonesian MSMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01563. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1563>
- Zhao, X. (2022). Customer orientation: A literature review based on bibliometric analysis. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079804>