



## Dampak Orientasi Kualitas Strategi Terhadap Kemampuan Inovasi dan Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan pada Perusahaan Jasa di Yogyakarta

*The Impact of Strategic Quality Orientation on Innovation Capability and Sustainable Business Growth in Service Companies in Yogyakarta*

**<sup>1\*)</sup> Muhammad Hasan Ar Rizqi, <sup>2)</sup> Dessy Isfianadewi**

<sup>1,2</sup> Fakultas Bisnis dan Ekonoika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

\*Email: <sup>1)</sup> 18311312@students.uui.ac.id, <sup>2)</sup> dessy.isfianadewi@uui.ac.id

\*Correspondence: <sup>1)</sup> Muhammad Hasan Ar Rizqi

DOI:

10.36418/comserva.v2i6.3  
61

### ABSTRAK

Histori Artikel:

Diajukan : 30-09-2022  
Diterima : 05-10-2022  
Diterbitkan : 14-10-2022

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dampak orientasi kualitas strategi terhadap kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan dengan objek penelitian perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa di daerah Yogyakarta. Terdapat peran inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif sebagai bentuk kemampuan inovasi yang memiliki peran sebagai mediasi dalam penelitian ini. Orientasi kualitas strategi serta perkembangan inovasi diperlukan oleh perusahaan jasa disebabkan adanya globalisasi yang terus berkembang, yang mengakibatkan perusahaan jasa untuk terus melakukan inovasi guna memenuhi permintaan konsumen dan bersaing di pasar yang ketat. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 104 responden merupakan pemilik atau manajer perusahaan yang tersebar di daerah Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM dan diolah dengan aplikasi AMOS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan negatif antara orientasi kualitas strategi dengan inovasi eksploratif dan eksploitatif, serta pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

**Kata kunci:** Orientasi kualitas strategi; kemampuan inovasi; inovasi eksploratif; inovasi eksploitatif; pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

### ABSTRACT

*This study aims to explain the impact of strategic quality orientation on innovation capabilities and sustainable business growth with the object of research being a company engaged in the service sector in the Yogyakarta area. Where there is a role for exploratory innovation and exploitative innovation as a form of innovation capabilities that has a mediating role in this research. A strategic quality orientation and the development of innovation are needed by service companies due to the ever-growing globalization, which causes service companies to continue to innovate consumer demand and compete in a tight market. The sample used in this study is 104 respondents who are owners or managers of companies spread across the Yogyakarta area. The sampling technique used was convenience sampling. The analytical technique used is SEM analysis and processed with the AMOS version 24 application. The results show that there is a positive and negative influence between the quality orientation of the strategy with exploratory and exploitative innovation, as well as sustainable business growth.*

*Keywords:* Strategic quality orientation; innovation capability; explorative innovation; exploitative innovation; sustainable business growth.

---

## PENDAHULUAN

Demikian adanya perubahan lingkungan yang disebabkan oleh efek globalisasi pada saat ini, menyebabkan segala sesuatu yang ada harus dapat mengikuti dampak dari perubahan tersebut agar tetap dapat bertahan. Untuk ektor ekonomi dan bisnis, perubahan lingkungan yang kian begitu cepat dapat mengakibatkan perdagangan internasional, dengan adanya regulasi pasar, dan harapan pasar atau konsumen yang tinggi terhadap sebuah produk. Sehingga suatu lingkungan bisnis menjadi sangat kompetitif, setiap organisasi atau perusahaan akan saling berkompetisi untuk membuat produk mereka menjadi produk yang diminati dan diandalkan oleh pelanggan. Dengan demikian organisasi perlu meningkatkan kualitas dan layanan dari produk yang dimiliki, serta dituntut untuk menjadi organisasi yang inovatif agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang terus meningkat sehingga dapat mewujudkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan melalui orientasi strategi yang tepat bagi perusahaan.

Sebuah organisasi agar dapat mengikuti perkembangan yang ada dengan baik harus memiliki inovasi dari produk yang dikeluarkan serta memfokuskan pada orientasi strategi tertentu. Orientasi strategi dengan demikian akan berpengaruh terhadap pilihan mengenai jenis sumber daya pengetahuan yang diperlukan untuk mencari dan menilai, serta jenis pengetahuan untuk berinvestasi guna mendapatkan keunggulan kompetitif (Marco-Lajara et al., 2019). Hal ini sesuai yang dijelaskan dalam (Tanjung, 2018) bahwa organisasi perlu mengikuti orientasi strategi tertentu agar tetap kompetitif dan mencapai kinerja tinggi. Dengan demikian organisasi dapat melakukan perencanaan strategi perusahaan dengan lebih baik dan memiliki keuntungan jangka panjang dengan mengetahui positioning yang tepat pada pasar yang akan peneliti tuju.

Orientasi strategi organisasi yang berfokus terhadap kualitas dan aktivitas inovasi yang selaras secara strategis dapat mengarah pada pengembangan tujuan yang lebih ambisius, dimana alokasi sumber daya yang jelas dan baik dapat menjadi nilai lebih yang dimiliki perusahaan (Sahi et al., 2020). Dalam organisasi atau perusahaan, sangat penting mengedepankan orientasi kualitas strategi. Orientasi kualitas strategi seperti dalam orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dapat memicu perilaku tertentu, mengembangkan produk atau layanan baru, dan menentukan ruang lingkup kegiatan rantai nilai, sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Sahi et al., 2020). Orientasi strategi yang akan digunakan oleh organisasi harus sesuai dengan tujuan awal dari organisasi tersebut, selain itu kualitas dari strategi tersebut juga memiliki peranan penting agar organisasi tidak salah mengambil tindakan kedepannya dan memiliki posisi kompetitif bisnis yang baik di pasar.

Menurut (Sahi et al., 2020)., manajemen kualitas sebagai strategi tidak dapat dihilangkan dari industri jasa, hal ini dikarenakan dengan manajemen kualitas akan dapat mendorong organisasi jasa untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen kualitas dan inovasi semakin menjadi aktivitas profil tinggi untuk semua jenis perusahaan dan biasanya dikaitkan dengan perolehan keunggulan kompetitif. Organisasi atau perusahaan perlu mengontrol dan menjaga kualitas, baik itu strategi organisasi ataupun produk yang dihasilkan. Praktik manajemen kualitas seperti komitmen manajemen, manajemen proses, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen karyawan, serta manajemen pemasok memfasilitasi ambidexterity organisasi yang dapat mendukung kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan, pembelajaran dan inovasi perusahaan (Pertusa-Ortega et al., 2021). Perusahaan perlu untuk memperhatikan dan meningkatkan inovasi yang sejalan dengan orientasi strategi yang digunakan untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.

Dalam penelitian ([Sahi et al.](#), 2020) menyatakan bahwa upaya organisasi untuk membangun dan meningkatkan praktik manajemen mutu secara positif dan langsung berhubungan dengan kemampuan inovasi organisasi, dimana informasi dan pengetahuan dalam serangkaian rutinitas yang terakumulasi melalui manajemen mutu dapat membantu perusahaan membangun basis pembelajaran dan memfasilitasi kegiatan inovatif dan kreatif. Kemampuan inovasi merupakan komponen yang paling dibutuhkan dalam mengembangkan hasil inovasi yang efektif di dalam perusahaan untuk memungkinkan penerapan sumber daya dan transformasi berkelanjutan dari pengetahuan serta keterampilan menjadi produk, proses, dan sistem untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingan ([Skare & Soriano](#), 2021). Sehingga dalam memilih strategi dan inovasi yang akan dilakukan oleh perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek dan memahami tujuan dari strategi tersebut, hal ini dikarenakan setiap strategi dan inovasi memerlukan berbagai tindakan khusus serta input yang berbeda guna memaksimalkan strategi tersebut.

Dalam penelitian ([Sheng & Hartmann](#), 2019) kemampuan inovasi eksploratif dan eksploitatif memiliki berbagai arah, struktur, proses, dan kemampuan strategis yang berbeda, sehingga kemampuan inovasi eksploratif dan eksploitatif mungkin memerlukan tingkat modal struktural dan relasional yang berbeda untuk dicapai. Oleh karena itu dalam penelitian ini kemampuan inovasi dikembangkan dalam inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif untuk menciptakan pertumbuhan bisnis berkelanjutan organisasi atau perusahaan di bidang jasa. Sehingga dengan adanya inovasi tersebut yang didasari pada kualitas strategi yang baik, maka akan memungkinkan sebuah organisasi untuk dapat menemukan keunggulan kompetitif mereka. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya inovasi yang berbeda dengan para pesaing yang ada, maka organisasi akan memiliki nilai yang lebih dalam produk baik itu barang ataupun jasa. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari orientasi kualitas strategi terhadap kemampuan inovasi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan sektor jasa

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan pengambilan data primer melalui survey. Analisis kuantitatif merupakan analisis yang menggunakan data berbentuk angka yang biasanya dikumpulkan menggunakan pertanyaan terstruktur yang akan diberikan pada sampel ([Sekaran & Bougie](#), 2016). Pengambilan data digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara orientasi kualitas strategi, inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif, terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan pada perusahaan sektor jasa yang berada di wilayah Yogyakarta. Adapun populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah perusahaan sektor jasa seperti jasa penginapan, pendidikan, telekomunikasi, transportasi, pengiriman, dan sektor jasa lainnya di wilayah Yogyakarta. Dalam penelitian ini sampel yang diambil oleh peneliti yaitu para manajer atau pemilik perusahaan sektor jasa seperti jasa penginapan, pendidikan, telekomunikasi, transportasi, pengiriman, dan sektor jasa lainnya di Yogyakarta yang memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan organisasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* yaitu dengan *convenience sampling*. Berdasarkan hal ini, jumlah sampel yang ditentukan sebanyak 104 responden, angka tersebut diperoleh dari perhitungan rumus Wibisono melalui nilai tabel Z dengan tingkat keyakinan 95%, serta standar deviasi populasi ( $\sigma$ ) 0,25, dan tingkat kesalahan penarikan sampel ( $e$ ) sebesar 5%. Dengan rumus dan komponen penghitungan tersebut diperoleh hasil sebanyak 96,4, namun dalam penelitian ini jumlah responden yang dijadikan sampel sebanyak 104 responden.

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan yaitu data primer, dimana data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi subjek penelitian. Adapun

proses pengambilan data yang akan digunakan, dilakukan melalui kuesioner yang diberikan kepada para responden guna memperoleh data secara langsung dan hasil pengujian secara langsung melalui platform media sosial seperti Email, Instagram, Whatsapp, dan media sosial lainnya. Respon setiap item pernyataan pada masing-masing variabel tersebut diberikan dalam sesi tertutup berbentuk skala likert dengan penetapan skor mulai dari sangat tidak setuju (skor 1) hingga sangat setuju (skor 5). Penelitian ini berfokus pada orientasi kualitas strategi, inovasi eksploratif, inovasi eksploitatif, dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

Setiap variabel diukur dengan beberapa indikator. Orientasi kualitas strategi diukur berdasarkan pengukuran 1) Komitmen kepemimpinan (Kepemimpinan menjamin pengembangan, pengenalan, dan peningkatan berkelanjutan dari sistem manajemen mutu, Kepemimpinan merupakan bentuk berinteraksi dengan klien, mitra, dan perwakilan masyarakat, Kepemimpinan mendefinisikan dan mendorong perubahan dalam organisasi), 2) Manajemen SDM (Perusahaan menggunakan skema pengakuan dan pengukuran kinerja karyawan yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan, Perusahaan membangun struktur kerja tim dan kerja sama antar tim yang mempromosikan pembelajaran dan inovasi, Perusahaan berinvestasi dan mempromosikan pendidikan dan pelatihan berkualitas secara teratur yang mendukung tujuan kualitas dan kinerja perusahaan), 3) Peningkatan terus menerus (Perusahaan berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas di semua tingkat organisasi, Bekerja sebagai tim untuk terus meningkatkan produk dan layanan baru maupun yang sudah ada, Manajer dari semua departemen secara aktif memulai dan berpartisipasi dalam kegiatan peningkatan kualitas), 4) Kualitas budaya perusahaan (Memiliki kualitas budaya organisasi yang terbuka dan saling percaya yang memiliki nilai, keyakinan, dll, Kinerja, sasaran, dan inisiatif yang berkualitas dikomunikasikan kepada kami secara teratur) 5) Fokus pelanggan (Memiliki proses yang mapan atau jelas untuk mengumpulkan keluhan pelanggan, Perusahaan melakukan evaluasi tingkat kepuasan pelanggan secara teratur).

Inovasi eksploratif diukur berdasarkan pengukuran 1) Inovasi radikal (Produk/layanan baru secara substansial berbeda dari produk kami yang sudah ada, Mengembangkan produk dan layanan baru berdasarkan pengetahuan teknis baru, Memanfaatkan adanya peluang di pasar baru), 2) Tingkat kebaruan (Menerapkan prinsip teknologi yang benar-benar baru dalam inovasi produk/layanan, Produk/layanan dianggap sebagai "terbaru" di dunia inovasi), 3) Kemampuan baru (Mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru melalui kolaborasi/interaksi eksternal, Berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk proses peningkatan produk baru). Inovasi eksploitatif diukur berdasarkan pengukuran 1) Peningkatan inovasi (Secara teratur menerapkan adaptasi kecil untuk produk dan layanan yang ada, Memperkenalkan produk dan layanan yang ditingkatkan untuk pasar lokal dan memperluas layanan untuk pelanggan yang sudah ada), 2) Tingkat kebaruan (Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam penyediaan produk/layanan yang efisien, Inovasi dianggap sebagai peningkatan dalam lini produk/layanan yang sudah ada), 3) Kemampuan internal (Mempraktikkan peningkatan berkelanjutan pada keterampilan karyawan saat ini, Fokus untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas sumber daya yang ada).

Terakhir pertumbuhan bisnis berkelanjutan diukur berdasarkan pengukuran 1) Ekonomi (Terdapat pertumbuhan profitabilitas yang tinggi pada perusahaan, Terdapat peningkatan dari segi penjualan dan pangsa pasar), 2) Sosial (Terdapat peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan, Terdapat peningkatan dalam citra produk yang dimiliki perusahaan), 3) Lingkungan (Mematuhi undang-undang dan peraturan lingkungan yang relevan, Mengikuti dan menerapkan kebijakan dan prosedur lingkungan). Pada penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan

menggunakan pendekatan analisis Structural Equation Model (SEM) melalui alat pengolahan data AMOS 24.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas pada sebuah penelitian dapat diuji melalui pendekatan *pearson's product moment correlation* ( $r$ ), Jika  $r$  hitung yang ada lebih besar dari  $r$  Tabel, serta nilai positif pada 5% (0,5), Sedangkan, uji reliabilitas dari seluruh instrumen variabel dianggap reliabel karena nilai melebihi 0,6 maka dapat dinyatakan pengujian indikator dalam variabel tersebut adalah valid (Triana & Oktavianto, 2013). Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada setiap variabel dari 104 responden, serta analisis deskriptif rata-rata masing-masing variabel. Setelah itu, dilakukan uji *confirmatory factor analysis* atau uji model penelitian struktural yang telah ditampilkan pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Tiap Variabel, Hasil Rata-rata Tiap Variabel, dan Hasil Uji Model Persamaan Struktural**

Variabel	Butir	Factor Loading	Construct Reliability
Orientasi Kualitas Strategi	KK1	0,697	0,97162942
	KK2	0,683	
	KK3	0,746	
	MS1	0,743	
	MS2	0,709	
	MS3	0,657	
	PTM1	0,694	
	PTM2	0,715	
	PTM3	0,786	
	KBP1	0,817	
	KBP2	0,776	
	FP1	0,729	
FP2	0,735		
Inovasi Eksploratif	IR1	0,660	0,935
	IR2	0,818	
	IR3	0,719	
	TK1	0,733	
	TK2	0,615	
	KB1	0,754	
	KB2	0,690	
Inovasi Eksploitatif	PI1	0,707	0,942557303
	PI2	0,805	
	TP1	0,685	
	TP2	0,758	
	KI1	0,759	
	KI2	0,703	
Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan	E1	0,763	0,94494576
	E2	0,785	
	S1	0,742	
	S2	0,729	

L1	0,746
L2	0,743

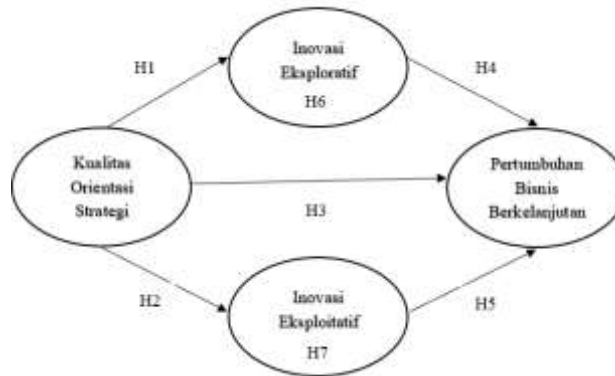
Berdasarkan pada Tabel 1 diketahui bahwa hasil dari uji validitas maupun CFA pada indikator pertanyaan dari masing-masing variabel dapat dikatakan valid dengan nilai *factor loading* yaitu >0.5. Sedangkan, uji reliabilitas maupun CFA dari seluruh instrumen variabel dalam penelitian ini dapat dianggap reliabel karena nilai *construct reliability* melebihi 0.6 – 0.7 (Triana & Oktavianto, 2013). Maka, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian sebelumnya dapat digunakan untuk penelitian ini.

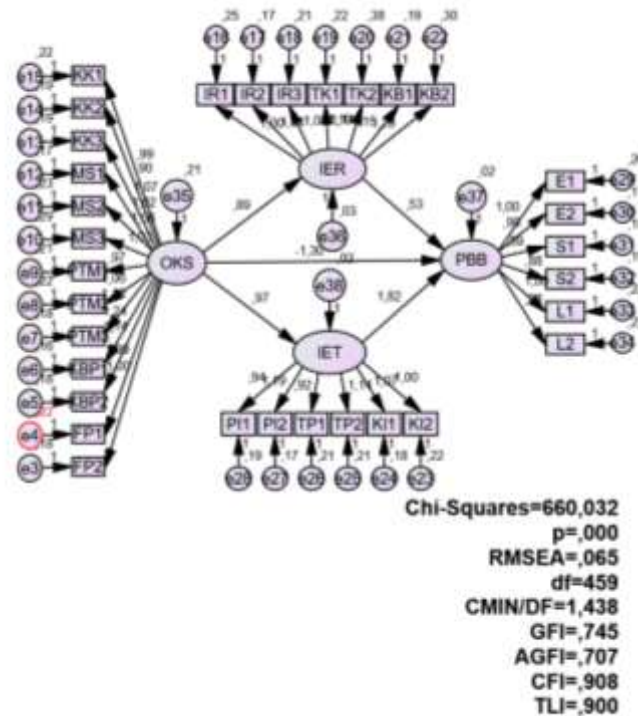
Berdasarkan hasil analisis deskriptif tiap variabel pada Tabel 1 diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata penilaian tertinggi pada variabel orientasi kualitas strategi terdapat pada indikator KK1, KK3, dan PTM1 sebesar 4,46, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator MS3 sebesar 4,32. Sementara rata-rata penilaian tertinggi pada variabel inovasi eksploratif terdapat pada indikator IR3 sebesar 4,39, sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator TK 2 sebesar 4,13. Adapun penilaian rata-rata tertinggi dalam variabel inovasi eksploitatif terdapat dalam indikator KI1 sebesar 4,41, sedangkan penilaian terendah dalam indikator PI1 sebesar 4,30. Terakhir pada variabel pertumbuhan bisnis berkelanjutan rata-rata penilaian tertinggi terdapat dalam indikator L2 sebesar 4,35, serta penilaian terendah dalam indikator E1 sebesar 4,24.

### 1) Analisis SEM

Dalam SEM, pengukuran hubungan variabel-variabel dinamakan structural model. Untuk melakukan pengujian, maka disusun diagram jalur serta mengkonversikannya ke dalam persamaan struktural seperti pada Gambar 2 dibawah ini:

**Gambar 2. Diagram Jalur dan Model Persamaan Struktural**





Estimasi model yang digunakan dalam penelitian ini adalah estimasi maksimum likelihood (ML). Estimasi ML telah dipenuhi dengan asumsi: (1) ukuran sampel sebanyak 104 sampel, (2) uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai *critical ratio* (CR) pada *assessment of normality* berdasarkan kritis  $\pm 2.56$  pada level 0.01, berdasarkan *assessment of normality* menunjukkan bahwa hasil dari uji normalitas berdasarkan *univariate* pada sebagian besar data penelitian terdistribusi secara normal. Sedangkan, secara *multivariate* menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal dengan angka 9,993, sehingga dilakukan prosedur uji *Bootstrapping Maximum Likelihood* (ML) dimana apabila nilai p pada penelitian lebih besar dari angka 0.05 maka data penelitian dapat diterima, dan didapatkan hasil bootstrap 0.371 yang artinya model penelitian ini masih layak dilakukan pengujian berikutnya, (3) *Multivariate outliers* penelitian ini menggunakan kriteria  $p < 0.001$ . Serta, didapatkan nilai kritis sebesar 62,487. Namun, data pada penelitian ini tidak terdapat outliers, (4) Analisis SEM hanya dapat dioperasikan apabila hasil identifikasi model menunjukkan kategori *over-identified*. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang telah dibuat. Dibawah ini merupakan *computation of degrees freedom* yang tersedia pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa hasil nilai df model sebesar 459 yang menunjukkan jika model termasuk dalam kategori *over-identified*.

**Tabel 2. Computation of Degrees Freedom**

Number of distinct sample moments:	528
Number of distinct parameters to be estimated:	69
Degrees of freedom (528 - 69):	459

Pada analisis SEM, menilai *goodness of fit* sangat penting untuk mengetahui seberapa jauh model yang dihipotesiskan fit atau cocok dengan sampel data. Berikut hasil *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 3:

**Tabel 3. Hasil Uji *Goodness of fit***

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Model Penelitian	Keterangan
RMSEA	$\leq 0.05$ – 0.08	0,065	Good Fit
GFI	$\geq 0.90$	0,745	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0.90$	0,707	Marginal Fit
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1,438	Good Fit
TLI	$\geq 0.90$	0,900	Good Fit
CFI	$\geq 0.90$	0,908	Good Fit

Seperti yang terdapat pada Tabel 3, keseluruhan hasil pengukuran *goodness of fit* pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dua indeks yang menunjukkan model *marginal fit*, yaitu indeks GFI dan AGFI. Namun, model penelitian yang diajukan ini masih layak untuk dilakukan pengujian berikutnya karena indeks RMSEA, CMIN/DF, TLI, dan CFI telah memenuhi kriteria *fit*.

## 2) Hasil Hipotesis dan Implikasi

Menurut (Murwaningsari, 2010) dari pengolahan data dapat diketahui jika terdapat hubungan positif antar variabel apabila C.R menunjukkan nilai di atas 1,96 dan nilai p di bawah 0,05. Berikut adalah hasil dari proses uji statistik yang tersedia pada Tabel 4, yaitu:

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
IER	<---	OKS	,891	,139	6,410	***	Signifikan
IET	<---	OKS	,973	,139	6,991	***	Signifikan
PBB	<---	OKS	-1,295	,676	-1,916	,055	Tidak Signifikan
PBB	<---	IER	,533	,296	1,803	,071	Tidak Signifikan



PBB	<---	IET	1,817	,618	2,940	,003	Signifikan
-----	------	-----	-------	------	-------	------	------------

Berdasarkan hasil Tabel 4 dapat diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis berdasarkan perhitungan SEM membuktikan bahwa variabel variabel orientasi kualitas strategi berdampak secara positif terhadap inovasi eksploratif, dengan demikian semakin jelas atau tepat orientasi kualitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan maka inovasi eksplorasi yang dilakukan oleh perusahaan akan menjadi lebih baik lagi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Tanjung, 2018](#)) menyatakan bahwa orientasi kualitas strategis memiliki dampak positif pada inovasi eksploratif, di mana elemen lunak TQM memiliki dampak signifikan dan positif terhadap kinerja inovasi yang memiliki faktor-faktor seperti tingkat kebaruan dan penggunaan teknologi baru dalam inovasi produk, yang merupakan elemen inovasi eksploratif yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Kafetzopoulos, 2020](#)) yang menyatakan perusahaan dengan orientasi kualitas dan kecenderungan proaktif mampu untuk menciptakan ide-ide teknologi baru dan mengeksplorasi teknologi baru, serta mengembangkan produk atau jasa yang inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan jasa perlu memiliki orientasi kualitas strategi tertentu yang digunakan dalam menjalankan proses inovasi mereka, di mana ketika inovasi eksploratif dilakukan seperti pembuatan layanan baru diperlukan orientasi strategi yang sesuai agar penciptaan layanan baru tersebut dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan pengujian yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa variabel orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploitatif. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Tanjung, 2018](#)) menyatakan bahwa orientasi kualitas strategis berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi eksploitatif, di mana peran TQM dalam inovasi produk strategis menetapkan bahwa budaya berbasis TQM memiliki dampak langsung dan positif pada peningkatan proses dan inovasi produk. Adapun penelitian yang dilakukan oleh ([Pertusa-Ortega et al., 2021](#)) menjelaskan bahwa melalui inovasi eksploitatif, perusahaan jasa akan dapat meningkatkan layanan internal dan meningkatkan efisiensi layanan yang ditawarkan kepada pelanggan, sehingga dapat mengurangi pengeluaran efek dari ketidakpuasan pelanggan, serta dapat meningkatkan nilai kepuasan pelanggan. Dengan demikian perusahaan jasa di Yogyakarta dalam melakukan perbaikan atau pengembangan terhadap produk atau layanan baru mereka membutuhkan orientasi kualitas strategi yang tepat, sehingga tidak terjadi pemborosan dalam proses inovasi yang akan dilakukan.

Dari perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat diketahui hubungan variabel orientasi kualitas strategi berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Marco-Lajara et al., 2019](#)), di mana integrasi terhadap orientasi strategi yang berbeda dalam suatu organisasi dapat membentuk suatu sumber daya yang sulit untuk ditiru, sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi yang akan sulit ditiru oleh para pesaing. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan dikarenakan dengan mayoritas responden merupakan perusahaan kecil, sehingga pengaruh langsung dari orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan tidak berpengaruh. Hal ini dapat disebabkan dalam proses operasional perusahaan seperti manajemen SDM dan kualitas budaya perusahaan masih kurang tertanam dalam diri karyawan. Di mana dalam manajemen SDM masih terdapat kekurangan dalam membangun struktur kerja tim, serta pengukuran kinerja karyawan terhadap perusahaan masih kurang jelas. Selain itu dalam budaya yang dimiliki perusahaan belum kuat dan mampu dipahami oleh anggota perusahaan secara menyeluruh, sehingga orientasi kualitas strategi yang

diterapkan oleh perusahaan kurang baik atau tepat sehingga tidak dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Dengan demikian bagi perusahaan jasa di Yogyakarta perlu meningkatkan struktur kerja tim, pelatihan karyawan mengenai budaya perusahaan, serta berbagai perbaikan lainnya untuk mengembangkan orientasi kualitas strategi yang akan berdampak pada pertumbuhan bisnis perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan juga memperoleh hasil dari hubungan antara variabel inovasi eksploratif dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan, di mana hubungan kedua variabel bersifat negatif atau tidak berdampak. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh ([Tanjung](#), 2018) dan ([Maletič et al.](#), 2014) bahwa inovasi eksploratif memiliki dampak positif terhadap pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, hal ini dikarenakan inovasi eksploratif memiliki keterkaitan dengan keberlanjutan bisnis karena sifat dan kemampuan inovasi eksploratif untuk mengembangkan kapabilitas dan kompetensi untuk inovasi terkait keberlanjutan. Hal ini dikarenakan dalam inovasi eksploratif diperlukan sumber daya yang lebih banyak serta proses yang lebih rumit dibandingkan dengan inovasi eksploitatif, di mana perusahaan sektor jasa di Yogyakarta yang menjadi objek penelitian mayoritas merupakan usaha kecil yang memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya, baik itu sumber daya manusia maupun teknologi yang kurang mumpuni untuk menciptakan sebuah produk baru dipasar. Dengan adanya keterbatasan tersebut maka perusahaan jasa di Yogyakarta kurang mampu untuk menciptakan inovasi eksploratif untuk perusahaan mereka, sehingga perusahaan perlu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin dalam melakukan inovasi agar hasil yang diperoleh dapat efektif dan efisien.

Selanjutnya adalah hasil dari penilaian antara variabel inovasi eksploitatif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan, hasil yang diperoleh sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Sahi et al.](#), 2020) dengan upaya perbaikan terus-menerus yang berhasil akan meningkatkan proses, produk, atau layanan perusahaan dan dimungkinkan untuk dapat memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan yang berubah. Selain itu dalam penelitian ([Arzubiaga et al.](#), 2019) inovasi eksploitatif bertujuan untuk meningkatkan produk dan layanan yang ada dengan membuat penyempurnaan tambahan dan meningkatkan efisiensi saluran distribusi saat ini, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang ada, sehingga melalui jenis inovasi ini dapat mencapai pengembalian yang lebih pasti dan lebih cepat dengan memuaskan kebutuhan pelanggan yang ada sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan. Dengan demikian bagi perusahaan sektor jasa di Yogyakarta, dengan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan akan lebih mudah untuk melakukan inovasi eksploitatif dengan melakukan perbaikan terus menerus terhadap layanan yang dimiliki guna meningkatkan layanan serta menyesuaikan dengan keinginan pasar. Sehingga perusahaan jasa akan dapat memperoleh posisi yang baik di pasar dan menjalankan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

**Tabel 5. Uji Mediasi**

Hubungan	Pengaruh Tidak Langsung	p-value
OKS → IER → PBB	0,475	0,117
OKS → IET → PBB	1,769	0,014

Dalam penelitian ini juga dilakukan penilaian peran mediasi dari inovasi eksploratif terhadap hubungan antara orientasi kualitas strategi dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Dalam Tabel 5 dapat dilihat peranan inovasi eksploratif tidak memiliki dampak positif secara langsung sebagai variabel mediasi, hal ini dikarenakan mayoritas responden yang merupakan usaha kecil dengan sumber daya

yang terbatas. Selain itu dengan total responden yang dimiliki relatif sedikit sehingga hasil yang diperoleh juga kurang mewakili perusahaan jasa di Yogyakarta dengan baik. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian ([Tanjung, 2018](#)), di mana inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif memediasi hubungan langsung antara orientasi kualitas strategis dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dengan demikian bagi perusahaan jasa di Yogyakarta yang menjadi objek penelitian peran inovasi eksploratif sebagai mediasi kurang berpengaruh untuk memediasi hubungan orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Sehingga perusahaan jasa di Yogyakarta perlu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin dengan mengembangkan inovasi eksploratif melalui keterampilan dan kemampuan baru berupa kolaborasi atau interaksi eksternal, serta memanfaatkan adanya peluang di pasar baru untuk membantu meningkatkan hubungan orientasi kualitas strategi pada pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

Selain itu peran mediasi dari inovasi eksploitatif terhadap hubungan orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan memiliki hasil positif dan signifikan. Di mana inovasi eksploitatif memperoleh hasil nilai yang positif sebagai variabel mediasi, di mana inovasi eksploitatif dapat membantu meningkatkan pengaruh dari orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan. Sehingga secara tidak langsung inovasi eksploitatif mempengaruhi hubungan antara orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan dengan baik. Dengan demikian perusahaan jasa di Yogyakarta perlu menjaga dan terus meningkatkan kualitas inovasi serta melakukan perbaikan terus menerus pada produk yang dimiliki agar dapat meningkatkan nilai orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan jasa.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploratif dapat diterima. Dengan demikian semakin baik orientasi kualitas strategi yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan inovasi eksploratif perusahaan. Selain itu dalam penelitian menunjukkan hipotesis kedua orientasi kualitas strategi berdampak positif terhadap inovasi eksploitatif dinyatakan dapat diterima. Selanjutnya berdasarkan pengujian hipotesis ketiga yaitu pengaruh orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan ditolak. Dengan demikian bagi perusahaan jasa di Yogyakarta orientasi kualitas strategi tidak dapat mempengaruhi secara langsung terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan perusahaan. Pada hipotesis keempat yaitu pengaruh inovasi eksploratif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan ditolak serta dinyatakan memiliki pengaruh secara tidak langsung, sehingga inovasi eksploratif kurang memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan bagi perusahaan jasa di Yogyakarta. Pada hipotesis kelima inovasi eksploitatif berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan dapat diterima, serta berdasarkan hasil yang diperoleh dalam uji mediasi, peran inovasi eksploratif sebagai variabel mediasi hubungan antara orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan memperoleh hasil yang tidak signifikan. Terakhir hipotesis yang ke tujuh mengenai peran mediasi inovasi eksploratif terhadap hubungan orientasi kualitas strategi dengan pertumbuhan bisnis berkelanjutan memiliki hasil yang positif dan signifikan. Dengan demikian semakin baik inovasi eksploratif yang digunakan maka peran orientasi kualitas strategi terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan akan semakin baik atau meningkat.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya maka saran yang dapat diberikan pada perusahaan sektor jasa di Yogyakarta yaitu perusahaan jasa harus mampu memahami mengenai

<sup>1\*)</sup> **Muhammad Hasan Ar Rizqi**, <sup>2)</sup> **Dessy Isfianadewi**

Dampak Orientasi Kualitas Strategi Terhadap Kemampuan Inovasi dan Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan pada Perusahaan Jasa di Yogyakarta

---

orientasi kualitas strategi serta inovasi apa yang sesuai untuk mereka gunakan. Dikarenakan bagi setiap perusahaan memiliki kemampuan baik dalam segi sumber daya dan teknologi yang berbeda-beda, sehingga jenis inovasi yang akan digunakan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan dari perusahaan agar pertumbuhan bisnis berkelanjutan dapat dicapai. Selain itu perusahaan jasa perlu memperhatikan pada praktik kualitas strategis seperti komitmen kepemimpinan, manajemen orang, perbaikan terus-menerus, budaya kualitas perusahaan, serta fokus terhadap kebutuhan pelanggan agar dapat mencapai inovasi eksploratif dan eksploitatif yang berpengaruh pada pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management. *Review of Managerial Science*, 13(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0239-y>

Kafetzopoulos, D. (2020). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*.

Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2014). Sustainability exploration and sustainability exploitation: From a literature review towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 79, 182–194. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.045>

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2019). The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research*, 101, 767–776. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.045>

Murwaningsari, E. (2010). Hubungan corporate governance, corporate social responsibilities dan corporate financial performance dalam satu continuum. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), pp-30.

Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102720>

Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E. (2020). The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era. *International Journal of Production Economics*, 220, 107395. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.014>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.

Sheng, M. L., & Hartmann, N. N. (2019). Impact of subsidiaries' cross-border knowledge tacitness shared and social capital on MNCs' explorative and exploitative innovation capability. *Journal of International Management*, 25(4), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100705>

Skare, M., & Soriano, D. R. (2021). How globalization is changing digital technology adoption: An international perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.04.001>

Tanjung, S. (2018). Strategi Pengelolaan Organisasi Pendidikan Melalui Sistem Pengelolaan Kebijakan Keunggulan Kompetitif (Untuk Peningkatan Kualitas SDM Pengelola Pendidikan). *Benchmarking-Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 74–88.

Triana, D., & Oktavianto, W. O. (2013). Relevansi kualifikasi kontraktor bidang teknik sipil terhadap kualitas pekerjaan proyek konstruksi di provinsi Banten. *Fondasi: Jurnal Teknik Sipil*, 2(2). <https://doi.org/10.36055/jft.v2i2.1732>



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

**1\*) Muhammad Hasan Ar Rizqi, 2) Dessy Isfianadewi**

**Dampak Orientasi Kualitas Strategi Terhadap Kemampuan Inovasi dan Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan pada Perusahaan Jasa di Yogyakarta**

---