Indro Purnomo

PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN, ORIENTASI PESAING, DAN BUDAYA ORGANISASI HIJAU TERHADAP KINERJA PEM...

Quick Submit

Quick Submit

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Document Details

Submission ID
trn:oid:::1:3645155493

Submission Date
Sep 10, 2026, 5:05 PM GMT+7

Download Date
Sep 10, 2026, 5:12 PM GMT+7

File Name
DISERTASI_INDRO_PURNOMO_DIE_49_1272300049.pdf

File Size
13.6 MB

579 Pages

121,560 Words

693,628 Characters

11% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

8% Internet sources
8% Publications
5% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

8% Internet sources
8% Publications
5% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	
repository.ub.ac.id		2%
2	Student papers	
Universitas Negeri Jakarta		1%
3	Publication	
Rafika Hana Wiratri, Syamsul Hadi, Tri Ratna Purnamarini. "Pengaruh green inno...		<1%
4	Internet	
dspace.uii.ac.id		<1%
5	Internet	
lib.unnes.ac.id		<1%
6	Publication	
Maria Yovita R. Pandin, Muhammad Fatwa Hudi Salim, Erlyana Rizkya Zalfa, Cindy...		<1%
7	Internet	
eprints.upnyk.ac.id		<1%
8	Internet	
123dok.com		<1%
9	Internet	
eprints.binadarma.ac.id		<1%
10	Internet	
journals.usm.ac.id		<1%
11	Publication	
Annisaul Fadhilah. "PEMBERDAYAAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK RUMAHAN ...		<1%

12	Internet	
sirisma.unisri.ac.id		<1%
13	Internet	
repository.untag-sby.ac.id		<1%
14	Internet	
repository.radenintan.ac.id		<1%
15	Internet	
repositori.unibos.ac.id		<1%
16	Publication	
Michael Ch. Raintung, Sjendry S.R. Loindong, Raymond Ch. Kawet. "The Effect of ...		<1%
17	Student papers	
Tarumanagara University		<1%
18	Internet	
repository.stiesia.ac.id		<1%
19	Internet	
repository.uinpalopo.ac.id		<1%
20	Internet	
pascasarjanafe.untan.ac.id		<1%
21	Publication	
Kamalina Din Jannah, Zahro Zahro, Ferdy Firmasyah AF. "Orientasi Kewirausahaa...		<1%
22	Publication	
Dhea Gabriella Mamengko, Hendra N. Tawas, Michael Ch. Raintug. "Pengaruh Ori...		<1%
23	Publication	
Retni Marliani, Agus David Ramdansyah, Hayati Nupus. "PERAN ORIENTASI KEWI...		<1%
24	Internet	
ejournal.stiesia.ac.id		<1%
25	Publication	
Eza Dziia Qhozi, Moch Zulfa, Budhi Cahyono. "Peran Orientasi Pelanggan dan Orie...		<1%

26 Publication
Rahayu Rahayu. "Market-Driven Capabilities dan Competitive Advantage pada U... <1%

27 Internet
acopen.umsida.ac.id <1%

28 Student papers
Udayana University <1%

29 Publication
Alan Ariri, Kumba Digdowiseiso. "PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, ORIE... <1%

30 Student papers
Universitas Bung Hatta <1%

31 Student papers
Universitas Muslim Indonesia <1%

32 Internet
digilibadmin.unismuh.ac.id <1%

33 Internet
repo.iainbatusangkar.ac.id <1%

34 Publication
Journal of Economic Studies, Volume 41, Issue 2 (2014-03-28) <1%

35 Student papers
Universitas Sanata Dharma <1%

36 Internet
journal.um-surabaya.ac.id <1%

37 Internet
repository.ung.ac.id <1%

38 Internet
karyailmiah.uho.ac.id <1%

39 Internet
eprints.umm.ac.id <1%

40 Publication
Lia Agustina, Prasetyo Hadi, Jubaedah Jubaedah, Iwan Kresna Setiadi. "The Influe... <1%

41 Publication
Bayu Anggoro, Kesi Widjajanti, Paulus Wardoyo. "PENINGKATAN KINERJA PEMAS... <1%

42 Student papers
Universitas Diponegoro <1%

43 Student papers
UIN Jambi <1%

44 Publication
Ja'far Amir, Wily Mohammad, Layla Fauziah, Anita Lestari et al. "BUNGA RAMPAI ... <1%

45 Internet
repository.stiedewantara.ac.id <1%

46 Publication
Hanif, Zulkarnain, Eka Armis Pailis. "Analisis Orientasi Pasar dan Orientasi Kewir... <1%

47 Publication
Rizal Zulkarnain, Achmad Rifai. "MEMPERKUAT KINERJA PEMASARAN USAHA LAU... <1%

48 Publication
Sumiati Sumiati. "Peran Fleksibilitas Strategi dan Orientasi Pasar pada Peningkat... <1%

49 Publication
Sunil Thomas. "Insect Microbiomes", CRC Press, 2026 <1%

50 Publication
Fithri Azizah. "PASAR DAN PEMASARAN", Open Science Framework, 2021 <1%

51 Publication
Muhammad David Firmansyah, Ali Ali. "DINAMIKA KINERJA PEMASARAN: ANALISI... <1%

52 Publication
audriy shevannisa. "Kaitan antara Moderating Variable dan Contingency Theory ... <1%

53 Publication
Erina Sonji Syaillatul Ilmi, Rifdah Abadiyah, Sumartik Sumartik. "PENGARUH GREE... <1%

54	Publication	Widiya Dewi Anjaningrum, Agus Purnomo Sidi. "Pengaruh Orientasi Pasar, Inovas... <1%
55	Publication	Michael Ch. Raintung, Raymond Ch. Kawet, Rudie Y. Lumatow. "PENGARUH ORIE... <1%
56	Publication	Aris Mardiyono, Gita Sugiyarti. "Peran inovasi dalam meningkatkan kinerja pema... <1%
57	Publication	Cintya Mendes Moraes. "O papel da (Na>sup<+>/sup<,K>sup<+>/sup<)-ATPase na ... <1%
58	Internet	eprints.iain-surakarta.ac.id <1%
59	Publication	Dwi Rezza Saputra, Syahyono Syahyono, Dwi Arum Ingraka Siwi, Kiswah Qeyla Ro... <1%
60	Publication	Suwendi Suwendi, Erry Sunarya, Nor Norisanti. "Analisis Orientasi Kewirausahaa... <1%
61	Publication	Risawati Risawati, Muzakar Isa. Jurnal Manajemen, 2024 <1%
62	Student papers	Binus University International <1%
63	Student papers	Universitas Gunadarma <1%
64	Student papers	UPN Veteran Yogyakarta <1%
65	Publication	Fuad Reza Umar Fuad, Willem J. F. A. Tumbuan, Hendra N. Tawas. "FAKTOR – FAKT... <1%
66	Student papers	Perguruan Tinggi Pelita Bangsa <1%
67	Publication	Michael Ch. Raintung, Raymond C. Kawet, Yunita Mandagie. "PERAN INOVASI PR... <1%

68 Publication

Marsiana Numat, Ambar Lukitaningsih, Lusia Tria Hatmanti Hutami. "Pengaruh K... <1%

69 Publication

Totok Wibisono, Edy Suryawardana, Tri Endang Yani. "STUDI KEUNGGULAN BERS... <1%

70 Student papers

Universitas Riau <1%

71 Student papers

Sogang University <1%

72 Internet

eprints.walisongo.ac.id <1%

73 Publication

Sukrin Sukrin, Abel Haryanto. "PERAN KEUNGGULAN BERSAING DALAM MEMEDIA... <1%

74 Publication

Manh-Toan Ho, Nguyen Thanh Thanh Huyen, Pham Hung Hiep . "Journal Impact F... <1%

75 Publication

Kopp, David M.. "Human Resource Development: Performance Through Learning,... <1%

76 Publication

Reka Bugis, Aisah Asnawi, Etvin Rizal Tamher, Siska Jeanete Saununu. "PENGARU... <1%

77 Publication

Raden A Harianto, Pratiwi Nila Sari. "Orientasi Pasar dalam Inovasi Produk dan Ki... <1%

78 Publication

Fazran Azis, Yustiana Wardhani. "Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewira... <1%

79 Publication

Yosi Fadhillah, Syahmardi Yacob, Tona Aurora Lubis. "ORIENTASI KEWIRAUSAHAA... <1%

80 Publication

Puspa farida. "PROMOSI DAN PERENCANAAN PROGRAM PEMASARAN PRODUK B... <1%

81 Publication

Industrial Management & Data Systems, Volume 114, Issue 6 (2014-09-16) <1%

82 Publication

João Lucas Hana Frade. "Os efeitos da indução incidental de emoções discretas e ... <1%

83 Publication

DIKA ANGGARA PUTRA. "Bagaimana Perusahaan mengukur firm performance", O... <1%

84 Student papers

Universitas Muria Kudus <1%

85 Publication

Desak Nyoman Sri Werastuti, Ni Nyoman Yulianthini, I Putu Sudana, Komang Da... <1%

86 Publication

Maria Carolina Cavalcante Dias. "Arquiteturas de mensuração de marca: uma aná... <1%

87 Publication

Reni Febriani, Achmad Irfan Firdaus. "UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEMASAR... <1%

88 Publication

Yingxue Ren, Jingwen Ren, Min Zhang. "How Green Practice mediates Corporate S... <1%

89 Internet

eprints.ums.ac.id <1%

DISERTASI

PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN, ORIENTASI PESAING, DAN BUDAYA ORGANISASI HIJAU TERHADAP KINERJA PEMASARAN: PERAN MEDIASI INOVASI HIJAU DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF HIJAU DENGAN EFEK MODERATOR ORGANISASI PEMBELAJARAN PADA PERUSAHAAN PENGEMBANG PROPERTI DI JAWA TENGAH

THE INFLUENCE OF CUSTOMER ORIENTATION, COMPETITOR ORIENTATION, AND GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE ON MARKETING PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF GREEN INNOVATION AND GREEN COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE MODERATING EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION IN PROPERTY DEVELOPMENT COMPANIES IN CENTRAL JAVA

Oleh
INDRO PURNOMO
NIM : 1272300049

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2026

THE INFLUENCE OF CUSTOMER ORIENTATION, COMPETITOR ORIENTATION, AND GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE ON MARKETING PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF GREEN INNOVATION AND GREEN COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE MODERATING EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION IN PROPERTY DEVELOPMENT COMPANIES IN CENTRAL JAVA

DISERTASI

Untuk memperoleh Gelar Doktor Dalam Program Studi llmu Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Oleh
INDRO PURNOMO
NIM : 1272300049

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas Rahmat dan hidayahNya sehingga dapat terselesaikannya penyusunan serta penulisan disertasi dengan judul "*The Influence Of Customer Orientation, Competitor Orientation, And Green Organizational Culture On Marketing Performance: The Mediating Role Of Green Innovation And Green Competitive Advantage With The Moderating Effect Of Learning Organization In Property Development Companies In Central Java"* sebagai salah satu persyaratan akademis dalam penyelesaian pendidikan dan memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik karena bantuan, motivasi dan masukan baiks ecara lisan maupun tertulis serta bentuk lain sehingga saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. H. Ujianto, MS, sebagai Promotor atas semua waktu dan tenaga yang dicurahkan untuk membimbing, memotivasi dan membantu penyelesaian disertasi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
2. Dr. H. Abdul Halik, MM, sebagai Co Promotor atas semua waktu dan tenaga yang dicurahkan untuk membimbing serta memotivasi agar disertasi cepat terselesaikan tepat waktu.
3. Dr. Harjo Seputro, ST, MT, Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya atas kesempatan dan fasilitas universitas yang telah diberikan selama berkuliah pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

4. Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS, Ak, CA, CPA, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sekaligus sebagai ketua tim penguji atas bimbingan dan motivasi yang selalu diberikan dalam menyelesakan disertasi.
5. Dr. Ida Ayu Sri Brahmayanti, MM, Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya atas semua fasilitas dan motivasi untuk menyelesaikan disertasi.
6. Prof. Dr. H. Ujianto, MS, Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS, Ak, CA, CPA, Prof. Dr. Dra. Tri Andjarwati, MM, Prof. Dr. Tatik Suryani, MM, Dr. H. Abdul Halik, MM, Dr. Ida Bagus Cempena, MM dan Dr. Muhammad Yasin, SE, MM selaku dosen penguji disertasi pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
7. Semua dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dan motivasi untuk menyelesaikan disertasi.
8. Istriku tercinta Dwi Murtiningsih dan anak-anakku Annisa Husna Salsabila, Naila Husna Mumtaza, Maliha Alimatul Husna, Nabila Zulfa Rabbani dan Muhammad Jundi Rabbani yang selalu mendampingi dan mensupport hingga terselesaikannya disertasi ini.
9. Teman-teman seangkatan yang selalu memberikan semangat dan mpotivasi untuk saling mendukung agar bisa segera ujian terbuka dan sukses dalam menempuh studi S3

10. Semua pihak yang tidak saya sebutkan satu persatu, yang dengan tulus dan Ikhlas telah memberikan bantuan moril dan materiil serta doa dan dukungan untuk keberhasilan penyelesaian disertai ini.

Surabaya, 24 Agustus 2026

Penulis

Indro Purnomo

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of customer orientation, competitor orientation, and green organizational culture on green innovation and green competitive advantage, as well as their implications for marketing performance in property companies in Central Java. In addition, this study investigates the moderating role of learning organization in strengthening the relationship between market orientation and green innovation.

The research employed a quantitative approach using survey methods. Data were collected from property developers in Central Java, which has become one of the strategic growth centers in Indonesia's property industry. Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) method was applied to test the hypotheses.

The results reveal that customer orientation, competitor orientation, and green organizational culture positively and significantly influence both green innovation and green competitive advantage. Furthermore, green innovation and green competitive advantage significantly improve marketing performance. However, the moderating role of learning organization was found to be insignificant in the relationship between customer orientation and green innovation.

Theoretically, these findings reinforce the Resource-Based View (RBV) perspective, emphasizing that internal capabilities and green culture are key drivers of sustainable competitive advantage. Practically, property developers should strengthen customer and competitor orientation, foster organizational culture that prioritizes environmental sustainability, and continuously implement green innovation to enhance competitiveness and long-term marketing performance.

Keywords: Customer orientation, Competitor orientation, Green organizational culture, Green innovation, Green competitive advantage, Learning organization, Marketing performance.

RINGKASAN

Industri properti di Jawa Tengah mengalami pertumbuhan pesat seiring meningkatnya kebutuhan hunian, perbaikan infrastruktur, serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu keberlanjutan. Perubahan preferensi konsumen menuju hunian ramah lingkungan menuntut perusahaan pengembang untuk tidak hanya mempertahankan orientasi pasar konvensional, tetapi juga mengembangkan kapabilitas inovasi hijau dan membangun keunggulan bersaing hijau. Dalam konteks ini, *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *green organizational culture* menjadi determinan penting yang memengaruhi kemampuan perusahaan menghasilkan inovasi hijau dan mencapai posisi kompetitif yang berkelanjutan.

Namun demikian, masih terdapat inkonsistensi temuan empiris terkait peran *learning organization* dalam memperkuat hubungan antara orientasi pasar dan inovasi hijau. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa organisasi pembelajar berfungsi sebagai katalis yang memperkuat inovasi dan daya saing, sementara hasil penelitian lainnya menyatakan pengaruh tersebut tidak signifikan. Kondisi inilah yang menjadi dasar perlunya penelitian lebih lanjut, khususnya pada konteks perusahaan properti di Jawa Tengah yang menghadapi tekanan kompetitif dan regulasi lingkungan yang semakin tinggi.

Penelitian ini dilakukan untuk memeriksa secara komprehensif pengaruh orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan budaya organisasi hijau terhadap inovasi hijau dan keunggulan kompetitif hijau, serta implikasinya terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini juga menguji sejauh mana *learning organization* mampu memperkuat hubungan-hubungan tersebut.

Disertasi ini membahas pengaruh orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan budaya organisasi hijau terhadap inovasi hijau dan keunggulan kompetitif hijau, serta dampaknya pada kinerja pemasaran perusahaan properti di Jawa Tengah dengan menambahkan peran moderasi dari learning organization. Latar belakang penelitian ini berangkat dari pesatnya pertumbuhan industri properti yang diikuti oleh meningkatnya kesadaran konsumen terhadap pembangunan berkelanjutan. Perubahan preferensi masyarakat terhadap hunian yang ramah lingkungan menuntut perusahaan properti untuk meningkatkan inovasi berbasis lingkungan dan mengembangkan keunggulan bersaing hijau sebagai respon terhadap tuntutan pasar dan perkembangan regulasi lingkungan. Namun demikian, berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait pengaruh orientasi pasar dan budaya organisasi hijau terhadap inovasi dan keunggulan bersaing. Di sisi lain, peran learning organization sebagai pemoderasi hubungan tersebut juga belum memperoleh gambaran empiris yang stabil. Oleh sebab itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana perusahaan properti dapat mengintegrasikan orientasi pasar, budaya hijau, serta kapabilitas pembelajaran organisasi untuk menciptakan inovasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan sejumlah pertanyaan yang berfokus pada pengujian hubungan antara customer orientation, competitor orientation, dan green organizational culture terhadap green innovation

turnitin Page 16 of 588 - Integrity Submission Submission ID trn:oid:::1:3645155493

dan green competitive advantage serta dampaknya pada marketing performance. Selain itu, ditelaah pula apakah learning organization mampu memperkuat hubungan antara ketiga variabel orientasi tersebut dengan inovasi hijau maupun keunggulan bersaing hijau. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap perusahaan properti di Jawa Tengah. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) karena sesuai untuk menguji model prediktif yang kompleks dengan jumlah sampel yang tidak terlalu besar. Pengujian mencakup penilaian terhadap validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas konstruk, serta evaluasi inner model melalui nilai R^2, Q^2, dan uji bootstrap untuk melihat signifikansi jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi hijau dan keunggulan kompetitif hijau. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan mendorong perusahaan menciptakan desain produk dan proses ramah lingkungan yang lebih relevan dan bernilai dalam persaingan industri. Demikian pula, orientasi pesaing terbukti berpengaruh signifikan terhadap inovasi hijau dan keunggulan kompetitif hijau. Perusahaan yang secara aktif memantau strategi, produk, dan kebijakan pesaing cenderung lebih adaptif dan responsif dalam mengembangkan inovasi berbasis lingkungan sehingga mampu menciptakan keunggulan bersaing yang lebih sulit ditiru oleh perusahaan lain. Selain itu, budaya organisasi hijau menunjukkan pengaruh positif yang kuat terhadap inovasi hijau dan keunggulan kompetitif hijau. Temuan ini menegaskan bahwa internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam organisasi mampu mendorong kreativitas, keberanian mencoba teknologi baru, serta konsistensi dalam penerapan praktik ramah lingkungan sehingga menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Namun berbeda dari prediksi awal, penelitian menemukan bahwa *green organizational culture* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Ketika temuan empiris menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran secara langsung, ada beberapa alasan fundamental yang melatar belakanginya. Budaya organisasi adalah dimensi proses internal di dalam perusahaan. Nilai-nilai ramah lingkungan yang dianut karyawan tidak otomatis terlihat atau dirasakan langsung oleh pembeli rumah. Konsumen tidak membeli budaya kerja pengembang, melainkan wujud nyata produk (desain rumah, efisiensi energi, tata ruang terbuka hijau) atau posisi bersaing (harga seimbang dengan manfaat ramah lingkungan). Tanpa diterjemahkan menjadi inovasi nyata, budaya internal berhenti di dalam dinding kantor

Peran moderasi learning organization menunjukkan hasil yang bervariasi. Kapabilitas pembelajaran organisasi tidak memperkuat hubungan antara orientasi pelanggan dan inovasi hijau. Hal ini mungkin disebabkan oleh fokus pembelajaran organisasi yang belum sepenuhnya diarahkan pada pemrosesan kebutuhan pelanggan dalam konteks inovasi hijau. Sebaliknya, learning organization terbukti memperkuat pengaruh orientasi pesaing terhadap inovasi hijau, serta memperkuat pengaruh orientasi pelanggan dan budaya organisasi hijau terhadap keunggulan kompetitif hijau. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi pembelajar lebih

berperan ketika perusahaan dihadapkan pada tekanan kompetitif dan kebutuhan untuk menginternalisasi nilai keberlanjutan, dibandingkan dalam merespons kebutuhan pelanggan secara langsung.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur akademik dengan menunjukkan bahwa orientasi pasar dan budaya organisasi hijau merupakan determinan penting inovasi hijau dan keunggulan bersaing. Temuan juga memperluas pemahaman mengenai bagaimana kapabilitas pembelajaran organisasi berperan dalam memperkuat sebagian hubungan tersebut. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi kepada perusahaan properti agar lebih memperkuat orientasi pelanggan dan pesaing secara simultan, meningkatkan internalisasi nilai-nilai hijau dalam budaya perusahaan, serta mengembangkan sistem pembelajaran organisasi yang terstruktur dan berkelanjutan. Perusahaan juga perlu memperkuat strategi pemasaran hijau agar nilai inovasi dan keunggulan berbasis lingkungan dapat diterima lebih efektif oleh konsumen.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah yang hanya melibatkan perusahaan properti di Jawa Tengah, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas konteks wilayah atau sektor industri, serta memasukkan variabel lain seperti green marketing capability atau environmental performance. Penggunaan desain longitudinal juga disarankan untuk mengamati dampak jangka panjang dari inovasi hijau dan keunggulan bersaing hijau terhadap kinerja pemasaran.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

LEMBAR PENGESAHAN ii

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI iii

KATA PENGANTAR iv

ABSTRACT vii

RINGKASAN viii

DAFTAR ISI xi

DAFTAR TABEL xxi

DAFTAR GAMBAR xxiii

DAFTAR LAMPIRAN xxiv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah Penelitian 49

1.3 Tujuan Penelitian 51

1.4 Manfaat Penelitian 53

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori 57

2.1.1 Manajemen Pemasaran 57

2.1.2 Teori RBV (*Resourses Based View*) 74

2.1.3 *Market Orientation* (Orientasi Pasar) 78

2.1.4 *Customer Orientation* (Orientasi Pelanggan) 80

2.1.5 *Competitor Orientation* (Orientasi Pesaing) 83

2.1.6 *Green Organizational Culture* 86

2.1.7 *Green Inovation* 90

2.1.8 *Green Competitive Advantages* 93

2.1.9 *Learning Organizational* 98

2.1.10 Kinerja Pemasaran 103

2.2 Penelitian Terdahulu 107

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Proses Berfikir 145

3.2 Kerangka Konseptual 146

3.3 Hipotesis 146

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian 177

4.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel 178

4.2.1 Populasi 178

4.2.2 Sampel 178

4.2.3 Teknik Pengambilan Sampel 180

4.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional 182

4.3.1 Variabel Penelitian 182

4.3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian 183

4.4 Teknik Pengumpulan Data 185

4.5 Teknik Analisis Data 187
4.5.1 Partial Least Square 187
4.5.2 Pengujian Hipotesis 194
BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN
5.1 Data Penelitian 195
5.1.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian 195
5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden 197
5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian 200
5.2 Analisis dan Hasil Penelitian 216
5.2.1 Outer Model Test (Pengujian Outer Model) 216
5.2.2 Inner Model Test (Pengujian Inner Model) 222
BAB VI PEMBAHASAN
6.1 Pembahasan Pengaruh antar Variabel 248
6.1.1 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation* 248
6.1.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage*. 251
6.1.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*..... 253
6.1.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 255
6.1.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 257
6.1.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive Advantage* 259
6.1.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran 262
6.1.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran..... 264

6.1.9 Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran... 266

6.1.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran 269

6.1.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti 271

6.1.12 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation*..... 273

6.1.13 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green competitive advantage* 276

6.1.14 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation* 278

6.1.15 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* 281

6.1.16 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage*..... 283

6.1.17 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*..... 285

6.1.18 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 288

6.1.19 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 290

6.2 Temuan Teoritik 292

6.2.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation* 292

6.2.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage* 294

6.2.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*..... 296
6.2.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 298
6.2.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 299
6.2.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 301
6.2.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran 303
6.2.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran..... 305
6.2.9 Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran... 306
6.2.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran 308
6.2.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti 310
6.2.12 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation*..... 311
6.2.13 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green competitive advantage*..... 313
6.2.14 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation* 316
6.2.15 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* 317
6.2.16 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage* 319
6.2.17 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 321

6.2.18 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 322

6.2.19 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 323

6.3 Temuan Empirik 325

6.3.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation* 325

6.3.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage* 326

6.3.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*..... 328

6.3.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 329

6.3.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 330

6.3.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 331

6.3.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran 333

6.3.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran..... 334

6.3.9 Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran... 337

6.3.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran 338

6.3.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti 339

6.3.12 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation*..... 340

6.3.13 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green competitive advantage*..... 341

6.3.14 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation* 342

6.3.15 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* 343

6.3.16 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage* 344

6.3.17 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 344

6.3.18 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 346

6.3.19 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 347

6.4 Implikasi Teoritis 348

6.4.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation* 348

6.4.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage* 349

6.4.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*..... 351

6.4.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 353

6.4.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 354

6.4.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 355

6.4.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran 357

6.4.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran..... 358

6.4.9 Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran... 360

6.4.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran 361

6.4.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti 362

6.4.12 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation*..... 363

6.4.13 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green competitive advantage*..... 364

6.4.14 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation* 366

6.4.15 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* 367

6.4.16 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage* 368

6.4.17 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 369

6.4.18 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 370

6.4.19 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 371

6.5 Implikasi Praktis..... 372

6.5.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation* 372

6.5.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif*

advantage 374

6.5.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*..... 375

6.5.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 376

6.5.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 378

6.5.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 379

6.5.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran 381

6.5.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran..... 382

6.5.9 Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran... 384

6.5.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran 386

6.5.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti 387

6.5.12 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation*..... 388

6.5.13 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green competitive advantage*..... 390

6.5.14 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation* 391

6.5.15 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* 392

6.5.16 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage* 394

6.5.17 Learning organizational memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* 395

6.5.18 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* 396

6.5.19 *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage* 398

6.6 Kontribusi Hasil Penelitian terhadap Pengembangan Ilmu Ekonomi 399

BAB VII PENUTUP

7.1 Kesimpulan 406

7.2 Saran 411

7.3 Keterbatasan Penelitian..... 417

DAFTAR PUSTAKA 419

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pembagian Kelas Properti di Indonesia.....	5
Tabel 1.2	Jumlah Perusahaan Pengembang Properti di Jawa Tengah.....	6
Tabel 4.1	Distribusi Perhitungan Sampel	180
Tabel 4.2	Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian	183
Tabel 5.1	Deskripsi Responden berdasarkan Wilayah Properti, Jenis Kelamin, dan Pendidikan	197
Tabel 5.2	Deskripsi *Customer orientation*	200
Tabel 5.3	Deskripsi *Competitor orientation*	203
Tabel 5.4	Deskripsi *Green organizational culture*	205
Tabel 5.5	Deskripsi *Green innovation*	208
Tabel 5.6	Deskripsi *Green competitive advantages*	210
Tabel 5.7	Deskripsi *Learning organizational*	212
Tabel 5.8	Deskripsi *Marketing performance*	214
Tabel 5.9	Validitas Deskriminan Fornell Larcker	219
Tabel 5.10	Validitas Deskriminan HTMT	220
Tabel 5.11	Reliabilitas Komposit	221
Tabel 5.12	Goodness of fit model (R^2)	222
Tabel 5.13	Goodness of fit model (Q^2)	223
Tabel 5.14	Goodness of fit model (SRMR)	224
Tabel 5.15	Hasil Uji Multikolinieritas	224
Tabel 5.16	Effect Size (f2)	225

Tabel 5.17	Pengaruh Langsung	227
Tabel 5.18	Pengaruh Tidak Langsung	237
Tabel 5.19	Pengaruh Total	241
Tabel 5.20	Hasil Uji Koefisien Determinasi	243
Tabel 5.21	Testing Hypothesis (Summary Table)	244

1

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Perkembangan Indeks Harga Properti Residensial	3
Gambar 1.2	Pertumbuhan Tahunan Penjualan Rumah di Indonesia 2024 ..	4
Gambar 1.3	Data Bibliometrik Menggunakan Aplikasi VOS Viewer	29
Gambar 3.1	Kerangka Proses Berpikir	145
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual	146
Gambar 5.1	Inner Model Estimation	244

39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Inner Model Estimation..... 427

Lampiran 2 Mapping Penelitian Terdahulu..... 428

Lampiran 3 Daftar Perusahaan Pengembang Properti di Jawa Tengah..... 487

Lampiran 4 Kuesioner..... 506

Lampiran 5 Data Mentah Penelitian..... 513

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Properti merupakan sektor strategis yang berperan besar terhadap perekonomian di Indonesia, membangkitkan banyak sektor industri lainnya yang beririsan. Dampak positifnya adalah mencegah atau mengurangi kemiskinan di Indonesia. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) menyatakan adanya proyek pembangunan properti mampu menurunkan angka kemiskinan di daerah. Sektor properti, selain menyediakan hunian layak baik komersial maupun subsidi, proyek serta bisnis properti juga membuka lapangan pekerjaan sehingga mampu menggerakkan perekonomian (Zahra, 2023).

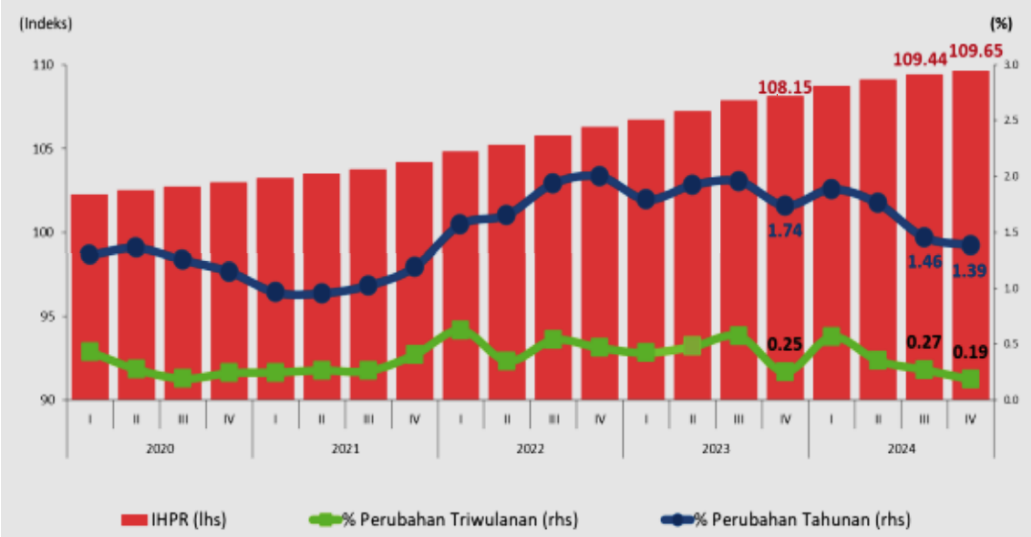
Kepala Badan Pengembangan Kawasan Properti Terpadu, mengatakan bahwa sektor properti, real estate, dan konstruksi bangunan berkontribusi besar terhadap pendapatan pemerintah pusat maupun daerah, termasuk dalam penyediaan lapangan pekerjaan dan penyerapan tenaga kerja yang cukup besar. Berdasarkan penelitian Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat (LPEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB UI) 2023, tingkat kemiskinan di Indonesia saat ini tercatat sebesar 9,5% dari total 274 juta penduduk atau sekitar 26 juta orang. Apabila sektor properti berhenti beraktivitas, tingkat kemiskinan di Indonesia akan meningkat menjadi 17,4% atau meningkat hingga 47 juta orang. Hasil kajian riset tersebut juga

menunjukkan bahwa sektor properti, real estate, dan konstruksi bangunan selama periode tahun 2018 hingga 2022 berkontribusi besar terhadap perekonomian nasional sebesar Rp 4,7-5,8 triliun per tahun (Zahra, 2023).

Pertumbuhan jumlah penduduk dapat menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan tempat tinggal, sehingga kebutuhan akan sektor properti dan *real estate* juga mengalami kenaikan. Penduduk memiliki peranan yang sangat penting dalam pembangunan suatu rumah tinggal dikarenakan penduduk menjadi sasaran obyek atas pembangunan rumah. Semakin berkembangnya jumlah penduduk, maka akan mempengaruhi jumlah pembangunan rumah yang selanjutnya akan meningkatkan permintaan rumah (Ayuningtyas dan Astuti, 2018). Kotler dan Keller (2016) menuliskan bahwa harga merupakan salah satu komponen penting yang dipertimbangkan konsumen dalam pembelian produk, konsumen dapat menilai harga suatu produk berdasarkan keterjangkauan harga, kesesuaian harga dengan kualitas, kesesuaian harga dengan manfaat, dan daya saing harga.

Indeks Harga Properti Perumahan (IHPP) merupakan indikator yang menggambarkan pergerakan harga properti dari tahun ke tahun, dimana tingkat IHPP akan turut mempengaruhi tinggi rendahnya permintaan masyarakat akan produk perumahan (BPS, 2024). Hasil Survei Harga Properti Residensial (SHPR) Bank Indonesia mengindikasikan harga properti residensial di pasar primer pada triwulan IV 2024 tumbuh terbatas. Hal ini tecermin dari Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) pada triwulan IV 2024 yang tumbuh sebesar

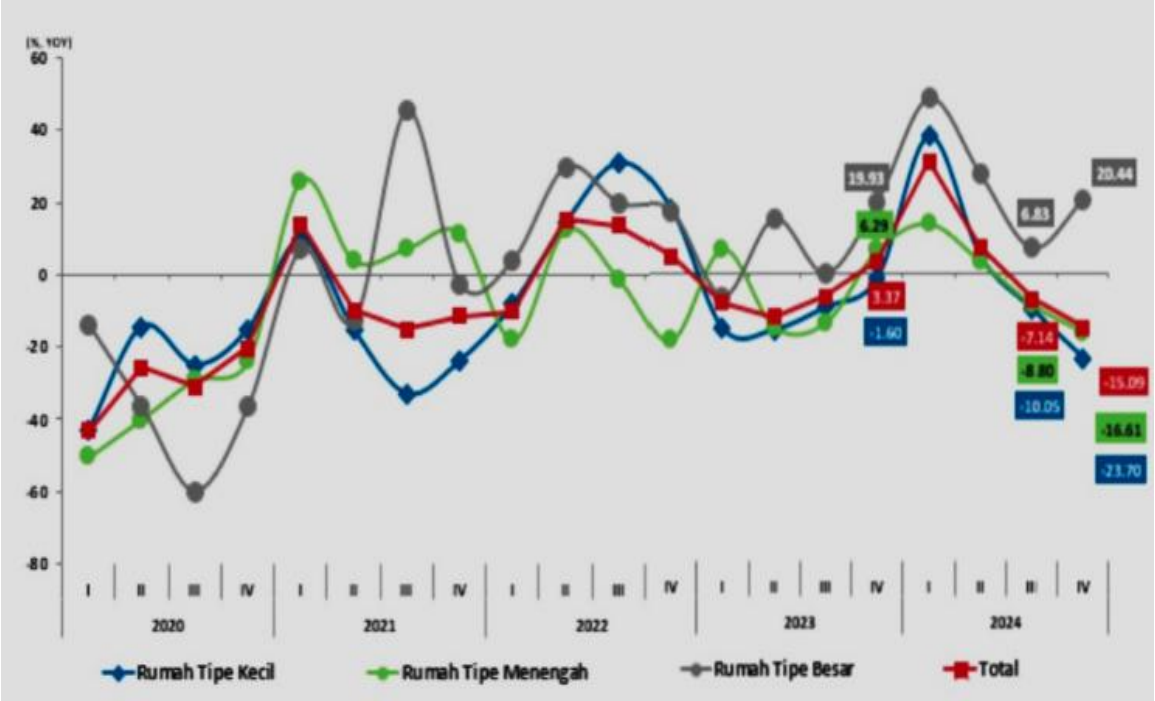
1,39% (yoy), sedikit lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan triwulan III 2024 sebesar 1,46% (yoy) seperti tersaji pada Gambar 1.



Gambar 1.1. Perkembangan Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) di Indonesia 2024
(Sumber: Bank Indonesia, 2025)

Hasil Survei Harga Properti Residensial (SHPR) Bank Indonesia dari sisi penjualan mengindikasikan penjualan properti residensial di pasar primer pada triwulan IV 2024 menurun, terutama rumah tipe kecil dan menengah. Pertumbuhan penjualan properti residensial secara keseluruhan, tercatat kontraksi sebesar 15,09% (yoy). Sementara dari sisi pembiayaan, survei menunjukkan bahwa sumber utama pendanaan untuk pembangunan properti residensial masih berasal dari dana internal pengembang, dengan pangsa mencapai 74,38%. Dari sisi konsumen, mayoritas pembelian rumah di pasar primer dilakukan melalui skema pembiayaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR), dengan pangsa sebesar 72,54% dari total pembiayaan. Faktor yang menghambat pengembangan dan penjualan properti residensial primer, adalah kenaikan harga bangunan; masalah perizinan; suku bunga KPR; proporsi uang muka

yang tinggi dalam pengajuan KPR dan perpajakan (Bank Indonesia, 2025). Pertumbuhan tahunan penjualan rumah di Indonesia 2024 disajikan seperti Gambar 2.



Gambar 1.2. Pertumbuhan Tahunan Penjualan Rumah di Indonesia 2024 (%,yoy)
(Sumber: Bank Indonesia, 2025)

Suwandito selaku Ketua DPD Asosiasi *Real Estate Broker* Indonesia (AREBI) Jawa Tengah menyatakan, perkembangan industri di wilayah Jawa Tengah dinilai menjadi pemicu utama pertumbuhan sektor properti. Jateng memiliki daya tarik dari segi industri maupun pariwisata, dengan banyaknya pabrik yang beroperasi, kebutuhan akan hunian seperti perumahan rakyat, sewa rumah, apartemen dan kos-kosan semakin meningkat. Pertumbuhan ini saling terkait, di mana industri yang kuat akan men-*trigger* permintaan perumahan, dan menjadi peluang bagi agen properti untuk berkembang, sehingga

mendorong pengembangan agen properti di Jawa Tengah (Rohmah, 2025). Berikut ini tabel pembagian kelas properti di Indonesia yang mencakup kategori subsidi hingga kelas premium:

Tabel 1.1

Pembagian Kelas Propoerti di Indonesia

No	Kategori Properti	Jenis Properti	Contoh / Ciri-Ciri	Target Pasar
1	Properti Bersubsidi (FLPP / Subsidi)	Rumah tapak subsidi, rusunawa, rumah sederhana	Harga dibatasi pemerintah (mis. < Rp 200–300 juta), bunga KPR tetap 5%, tipe 21–36	Masyarakat berpenghasilan rendah (MBR)
2	Properti Menengah ke Bawah (Affordable Housing)	Rumah cluster sederhana, apartemen low-end	Harga Rp 300–600 juta, fasilitas dasar, lokasi pinggiran kota	Pekerja muda, keluarga kecil
3	Properti Menengah (Middle Class)	Rumah cluster menengah, apartemen menengah	Harga Rp 600 juta–1,5 M, fasilitas umum lebih baik (kolam, gym, keamanan 24 jam)	Profesional muda, keluarga mapan
4	Properti Menengah ke Atas (Upper Middle)	Rumah besar, apartemen high-rise menengah, ruko strategis	Harga Rp 1,5–5 M, lokasi lebih strategis, fasilitas premium	Pengusaha, eksekutif
5	Properti Premium / Mewah (Luxury)	Rumah mewah, penthouse, vila, apartemen luxury	Harga di atas Rp 5 M, desain eksklusif, lokasi elit (SCBD, Pantai Indah Kapuk, Menteng)	Kelas atas, investor properti, ekspatriat

Sumber : Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 2023

Penelitian ini akan meneliti dari kategori properti Bersubsidi (FLPP / Subsidi), Properti Menengah ke Bawah (Affordable Housing), Properti

Menengah (Middle Class) untuk digunakan sebagai sampel. Berikut ini disajikan tabel jumlah agen properti yang ada di Jawa Tengah berdasarkan kategori tersebut di atas.

Tabel 1.2

Jumlah Perusahaan Pengembang Properti di Jawa Tengah

No.	Kabupaten/Kota	Populasi
1	Kabupaten Banjarnegara	14
2	Kabupaten Banyumas	32
3	Kabupaten Batang	14
4	Kabupaten Blora	15
5	Kabupaten Boyolali	27
6	Kabupaten Brebes	15
7	Kabupaten Cilacap	17
8	Kabupaten Demak	16
9	Kabupaten Grobogan	11
10	Kabupaten Jepara	20
11	Kabupaten Karanganyar	21
12	Kabupaten Kebumen	13
13	Kabupaten Kendal	12
14	Kabupaten Klaten	23
15	Kabupaten Kudus	15
16	Kabupaten Magelang	21
17	Kabupaten Pati	18
18	Kabupaten Pekalongan	27
19	Kabupaten Pemalang	25
20	Kabupaten Purbalingga	28
21	Kabupaten Purworejo	29
22	Kabupaten Rembang	26
23	Kabupaten Semarang	68
24	Kabupaten Sragen	32
25	Kabupaten Sukoharjo	46
26	Kabupaten Tegal	30
27	Kabupaten Temanggung	28
28	Kabupaten Wonogiri	27
29	Kabupaten Wonosobo	22

No.	Kabupaten/Kota	Populasi
30	Kota Salatiga	62
31	Kota Surakarta	93
32	Kota Magelang	68
33	Kota Tegal	73
34	Kota Pekalongan	65
35	Kota Semarang	113
Jumlah		1166

Sumber : Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 2023

Tantangan sektor properti di Jawa Tengah tahun 2025 yaitu (1) Bagaimana menciptakan keterjangkauan harga dan meningkatkan permintaan properti. (2) Ketatnya persaingan harga. (3) Maraknya isu ramah lingkungan mendorong permintaan perumahan *green living.* (4) Desain berkarakter menjadi salah satu pemicu persaingan bisnis properti (Redaksi, 2024). Properti 2025 masih prospektif, hunian berkarakter kuat jadi pilihan konsumen. Tantangan di bidang pemasaran, *developer* harus berorientasi pada produk yang berkarakter dan unik (https://wartakota.tribunnews.com 2024).

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa pada tahun 2024, sektor properti Indonesia mengalami penurunan signifikan dalam hal penjualan dan harga properti. Menurut data dari Bank Indonesia, Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) pada triwulan III 2024 hanya tumbuh sebesar 1,46% year on year (yoy), menurun dibandingkan dengan triwulan II 2024 yang tercatat 1,76%. Harga properti residensial triwulan IV 2024 tumbuh terbatas, tercermin dari Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) yang tumbuh 1,39% (yoy), sedikit lebih rendah dari triwulan III 2024 1,46% (yoy).

Sektor properti di Jawa Tengah, khususnya di wilayah Semarang dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), menunjukkan tren penurunan penjualan yang cukup signifikan. Indikasi awal menurunnya penjualan properti di Jawa Tengah terlihat dari hasil Pameran Property Expo Semarang ke-4 yang diselenggarakan pada pertengahan tahun 2023. Pameran tersebut mencatat hanya 8 unit rumah komersial yang berhasil terjual dengan total nilai transaksi sebesar Rp10 miliar. Angka ini menurun dibandingkan dengan pameran sebelumnya yang mampu menjual 9 unit senilai Rp11 miliar. Penurunan ini mencerminkan adanya penurunan minat beli masyarakat di pasar properti meskipun ditawarkan dalam ajang promosi langsung seperti pameran (Hidayat 2023).

Kondisi serupa juga dialami oleh wilayah Yogyakarta. Dewan Pengurus Daerah (DPD) Real Estat Indonesia (REI) DIY pada awal tahun 2025 mencatat penurunan penjualan properti hingga 50% dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Penyebab utama dari penurunan drastis ini adalah efisiensi anggaran pemerintah daerah yang berdampak pada proyek-proyek pendukung properti, serta melemahnya daya beli masyarakat akibat tekanan ekonomi pasca pandemi dan tahun politik (Bramantyo 2025a). Hal ini diperkuat oleh laporan berikutnya yang menunjukkan bahwa pada Triwulan I tahun 2025, penurunan penjualan properti di DIY mencapai 30%, menjadi yang paling tajam sejak masa pandemi COVID-19. Pengembang menyebut bahwa meskipun permintaan masih ada, namun konsumen cenderung menunda keputusan pembelian karena ketidakpastian ekonomi (Bramantyo 2025b).

Laporan semesteran dari Harian Jogja menunjukkan bahwa pada Semester I tahun 2024, penjualan properti di DIY masih berada di bawah target yang ditetapkan oleh REI DIY. Meskipun terdapat peningkatan penjualan sebesar 10% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, pencapaian ini masih jauh dari target kenaikan 20% yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada sedikit pemulihan, pasar properti masih belum sepenuhnya pulih dan bergairah (Umah 2024).

Kondisi ini diperparah oleh data tahunan yang menunjukkan bahwa sepanjang tahun 2024, total penjualan properti di DIY menurun sekitar 10% dibandingkan tahun 2023. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap penurunan ini antara lain adalah kerumitan proses perizinan pembangunan, perubahan regulasi tata ruang, serta ketidakpastian pasar karena menjelang tahun pemilu. Hal ini membuat banyak pengembang memilih untuk menahan peluncuran produk baru dan melakukan efisiensi operasional sambil menunggu kondisi pasar kembali stabil (Bramantyo 2025).

Fenomena menurunnya pemasaran properti ini menunjukkan perlunya strategi pemasaran properti yang lebih inovatif dan adaptif terhadap kondisi pasar yang terus berubah. Dalam konteks ini, pendekatan seperti orientasi pelanggan, inovasi hijau, serta penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan menjadi penting untuk menjawab tantangan penurunan kinerja pemasaran properti di Jawa Tengah. Optimalisasi kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah secara umum dipengaruhi oleh faktor orientasi pasar. Gejala ini dalam persaingan pasar properti, disebabkan karena rendahnya orientasi

pelanggan dan orientasi kompetitor yang dimiliki perusahaan. Kenyataannya, kertergantungan perusahaan terhadap *salesforce* menyebabkan penurunan *performa* penjualan ketika tingkat turnover dari *salesforce* tinggi. Perusahaan juga kurang memanfaatkan *salesforce* sebagai sumber informasi terkait pasar baik dari aspek pelanggan dan informasi pesaing. Fenomena tersebut perlu dievaluasi, dimana perusahaan harus menjadi lebih berorientasi pada pasar (orientasi pelanggan, orientasi pesaing) sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Persaingan global yang semakin ketat dan terbuka merupakan fenomena yang harus dihadapi oleh perusahaan properti dalam menghasilkan produk yang memiliki daya saing kuat dan kompetitif. Tingkat kesuksesan produk properti dapat diukur dari peningkatan kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran dapat diukur dari peningkatan laba, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan pangsa pasar (Julian dan Ahmed, 2004). Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi dan aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan. Kinerja pemasaran dapat juga dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai untuk suatu produk yang dihasilkan perusahaan (Rahman *et al.*, 2021).

Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar dapat terbentuk dari orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Orientasi pelanggan, merujuk pada usaha pemasar mengetahui keinginan pelanggan dan orientasi pesaing merujuk pada pemahaman pemasar terhadap kekuatan, kelemahan, kapabilitas, dan

strategi pesaing baik pesaing utama dan potensial. Cadogan *et al.* (2009) menyatakan, cara ampuh untuk meningkatkan kinerja pemasaran adalah dengan menerapkan orientasi pasar dalam operasi mereka, tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi akan mempengaruhi tingkat kinerja pemasaran. Acikdilli (2015) memperoleh temuan orientasi pasar mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemasaran, orientasi pasar dilakukan dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan nilai yang dapat mendorong kepuasan pelanggan serta mampu memahami strategi pesaing dengan menciptakan produk yang menggunguli pesaing. Dengan demikian melalui pemahaman yang cukup tentang pelanggan dan pesaing, dapat mendukung perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

Penelitian mengenai pengaruh orientasi pelanggan terhadap inovasi produk pernah dilakukan oleh Gintary and Sukaatmadja 2021) yang meneliti pengembang properti di Bali dan menemukan bahwa *environmental orientation* (termasuk *customer orientation* terhadap isu keberlanjutan) secara signifikan mendorong penerapan *green marketing mix*, yang pada gilirannya meningkatkan *green innovation* dan competitive advantage property. Penelitian (Pekovic et al., 2016) yang melakukan survei terhadap 4.324 perusahaan di Prancis menunjukkan bahwa dua aspek *customer orientation* (customer information-processing dan values & norms) secara signifikan mendorong adopsi praktik manajemen lingkungan dari organizational innovation. Penelitian (Nguyen et al., 2020) tentang studi dengan 629 perusahaan manufaktur dari sembilan negara menunjukkan klasterisasi perusahaan

berdasarkan tingkat orientasi hijau pelanggan dan inovasi proses. Perusahaan yang proaktif dalam orientasi hijau menunjukkan kinerja lingkungan dan finansial yang unggul. Penelitian (Liao 2018), terhadap 247 perusahaan manufaktur di Cina menunjukkan bahwa orientasi pelanggan (*customer orientation*) dan orientasi pesaing berpengaruh positif signifikan terhadap environmental innovation, yang juga diperkuat oleh sikap lingkungan perusahaan.

Penelitian mengenai *customer orientation* terhadap *green competitive advantage* sebelumnya dilakukan oleh Mukhsin and Suryanto (2022) menyatakan bahwa *customer orientation* memiliki efek langsung signifikan terhadap competitive advantage, dan competitive advantage memediasi pengaruhnya terhadap sustainability economics. Penelitian Pranoto et al. (2019) menunjukkan market orientation (termasuk *customer orientation*) bersama green entrepreneurial orientation memperkuat *green competitive advantage*, dimana inter-organizational learning berperan sebagai mediator. Penelitian Putri and Riyanto (2023) menemukan green marketing orientation (yang mencakup *customer orientation*) berdampak signifikan terhadap *green competitive advantage* melalui inovasi hijau.

Penelitian mengenai *competitor orientation* terhadap *green innovation* dilakukan oleh Liao (2018) melakukan survei 247 perusahaan manufaktur di Tiongkok, menunjukkan bahwa *competitor orientation* (bersama *customer orientation*) secara signifikan meningkatkan environmental innovation, dengan sikap lingkungan perusahaan memoderasi efek tersebut. Penelitian (Wang

2020) pada 248 perusahaan high-tech di Taiwan, membagi green market orientation menjadi tiga sub-komponen: green customer, inter-functional, dan green *competitor orientation*. Hasil menunjukkan *green innovation* secara parsial memediasi hubungan antara green *competitor orientation* dan green performance

Penelitian mengenai *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* dilakukan oleh Mukhsin and Suryanto (2022) menyatakan *competitor orientation* terbukti memiliki efek positif signifikan terhadap competitive advantage. Penelitian Pranoto et al. (2019) menunjukkan bahwa market orientation (termasuk *competitor orientation*) bersama green entrepreneurial orientation mendorong sustainable competitive advantage, dengan peran mediasi oleh inter organizational learning.

Penelitian mengenai green organization culture terhadap *green innovation* dilakukan oleh (Wang, 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau (OGC) secara langsung meningkatkan *green innovation*, yang memediasi hubungan antara budaya organisasi hijau dengan kinerja hijau dan memperkuat keunggulan kompetitif. Penelitian Roespinoedji et al. (2019) menemukan bahwa budaya organisasi hijau mendorong green product dan process innovation, yang selanjutnya meningkatkan competitive advantage dan kinerja lingkungan. Penelitian Imran and Gao (2022) pada data 170 perusahaan Malaysia, budaya organisasi hijau secara signifikan meningkatkan *green innovation*, yang memediasi pengaruh terhadap performa organisasi lamanya

(termasuk *competitive advantage*), dan *environmental performance* memoderasi hubungan tersebut.

Penelitian mengenai green organization culture terhadap *green competitive advantage* dilakukan oleh Wang (2020) menyatakan budaya organisasi hijau (OGC) secara langsung meningkatkan *green innovation*, yang memediasi hubungan antara OGC dan kinerja hijau serta memperkuat keunggulan kompetitif. Penelitian Chandra et al. (2021) menyatakan OGC berdampak signifikan terhadap *green innovation* dan langsung serta melalui mediasi *green innovation* meningkatkan *green competitive advantage*. Dewi and Ananda (2023) menyatakan OGC dan *green innovation* berkontribusi positif pada competitive advantage. Alhemimah et al. (2025) menyatakan OGC memoderasi efek green dynamic capabilities dan strategi pemasaran hijau terhadap *green competitive advantage*.

Penelitian mengenai *green innovation* terhadap kinerja pemasaran pernah dilakukan oleh Purwanto et al. (2022) menemukan bahwa *green innovation* memiliki efek negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran, meskipun competitive advantage dan empowerment berpengaruh positif signifikan. Penelitian Sari et al. (2024) menunjukkan bahwa *green innovation* secara signifikan dan bersama-sama meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran.

Penelitian mengenai *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran pernah dilakukan oleh Nuryakin and Agustia (2022) *green competitive advantage* serta *green innovation* secara bersama-sama dan

signifikan memediasi pengaruh green marketing orientation terhadap green *marketing performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Novitasari and Agustia (2023) menyatakan bahwa *green competitive advantage* memediasi efek *green innovation* terhadap kinerja perusahaan, termasuk dari dimensi pemasaran. Cheung and Indriani (2022) menyatakan bahwa *Green competitive advantage* sepenuhnya memediasi dampak strategi green marketing terhadap *marketing performance* menunjukkan bahwa keunggulan bersaing hijau adalah jalur utama untuk mencapai hasil pemasaran.

Penelitian mengenai pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation* dengan dimediasi *learning organization* pernah dilakukan oleh Zhao et al. (2021) menunjukkan bahwa *green innovation* berpengaruh positif signifikan terhadap competitive advantage. *Organizational learning* sepenuhnya memediasi dampak *green innovation* terhadap competitive advantage. Baquero (2024) menjelaskan bahwa Green Learning Orientation (GLO) secara signifikan mendorong *green product & process innovation*. Knowledge Management Capability (KMC) memediasi hubungan antara Green Learning Orientation (GLO) dan green process innovation. Resource Orchestration Capability (ROC) memperkuat efek tersebut.

Penelitian mengenai green organization terhaadap *green innovation* dengan dimediasi oleh *learning organization* pernah dilakukan oleh Imran and Gao (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi hijau (OGC) meningkatkan *green innovation* (GI). GI memediasi hubungan antara OGC dan kinerja organisasi. *Environmental performance* berperan memoderasi budaya

organisasi hijau (OGC) meningkatkan *green innovation* (GI) terhadap kinerja organisasi. Penelitian Al Doghan et al. (2022) menegaskan bahwa OGC mendorong GI melalui jalur pembelajaran organisasi berkontribusi pada kinerja lingkungan dan keberlanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zameer et al. (2024) menyatakan bahwa organizational learning tidak berdampak langsung signifikan terhadap *green competitive advantage*. Namun, organizational learning secara signifikan meningkatkan green marketing capabilities. Green marketing capabilities berperan sebagai mediator antara organizational learning dan *green competitive advantage*. Penelitian yang dilakukan oleh Pratono et al. (2019) menyatakan bahwa market orientation, yang mencakup *competitor orientation*, secara signifikan dipengaruhi oleh inter organizational learning (bentuk pembelajaran antara organisasi). Inter organizational learning sepenuhnya memediasi hubungan antara *competitor orientation* dan sustainable competitive advantage, bidang *green competitive advantage*.

Penelitian yang dilakukan oleh Wang (2019) menyatakan bahwa Green Organization Culture (GOC) memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap keunggulan kompetitif hijau. *Green innovation* sepenuhnya memediasi efek GOC terhadap kinerja hijau serta secara parsial memediasi terhadap *Green competitive advantage* (GCA). Penelitian mengenai *customer orientation, competitor orientation, green organizational culture* berpengaruh pada kinerja pemasaran properti di Jawa Tengah dimediasi oleh *green innovation* dan *green competitive advantage* dengan moderasi *learning organizational* pernah

dilakukan oleh Wibisono et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *green innovation* dan kinerja inovasi terhadap keunggulan kompetitif, serta terdapat pengaruh tidak langsung antara *green innovation* terhadap keunggulan kompetitif melalui kinerja inovasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Riyanti (2023) menunjukkan bahwa: (1) *Green innovation* (GI) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ramah lingkungan (*environmental marketing performance*), (2) Orientasi pemasaran ramah lingkungan (*marketing orientation*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ramah lingkungan (*environmental marketing performance*), (3) Orientasi pemasaran ramah lingkungan (*marketing orientation*) berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif hijau (*green competitive advantage*), (4) Orientasi pemasaran ramah lingkungan (*marketing orientation*) berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* (GI), (5) Orientasi pemasaran ramah lingkungan (*marketing orientation*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ramah lingkungan (*environmental marketing performance*) melalui keunggulan kompetitif hijau (*green competitive advantage)* dan (6) Orientasi pemasaran ramah lingkungan (*marketing orientation*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ramah lingkungan (*environmental marketing performance*) melalui *green innovation* (GI).

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiharto dan Alhazami (2023) menunjukan bahwa *Green innovation* dan *Green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *Green competitive advantage, Green*

innovation dan *Green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *Company Performance* melalui *Green Competitive* dan *Green competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap *Company Performance*. Penelitian Toryanto dan Indriani (2022) menunjukkan bahwa *Strategic Green Marketing Orientation* memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran, sedangkan *Tactical Green Marketing Orientation* tidak menunjukkan dampak yang sama. Temuan juga mengungkapkan peran mediasi dari keunggulan kompetitif terhadap hubungan antara *Strategic Marketing Orientation* dan kinerja pemasaran UKM.

Penelitian yang dilakukan oleh Tseng et al. (2019) menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dan orientasi teknologi memiliki dampak positif terhadap *environmental innovation capability*; bahwa nilai tambah dari pembeli memiliki efek sinergis terhadap pengaruh orientasi pesaing terhadap *environmental innovation capability*; bahwa koordinasi antar fungsi berpengaruh positif terhadap strategic orientation; dan bahwa *environmental innovation capability* memediasi hubungan antara *strategic orientation* dan kinerja keberlanjutan lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2023) menyatakan bahwa (1) Kapabilitas organisasi telah berkembang menjadi green organization capabilities, yang mencompetitive advantagekup tiga kapabilitas utama: *operational competitive advantage capabilities*, *green dynamic competitive advantage capabilities* (*green dynamic competitive advantage capabilities*), dan *green creativity* (*green creativity*); (2) *Green dynamic competitive*

advantage capabilities dan *green creativity* yang memiliki dampak positif terhadap *competitive advantage*; dan (3) Terdapat peran mediasi dari *green innovation* dalam hubungan antara *green creativity, green dynamic competitive advantage capabilities*, dan *competitive advantage*.

Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran atau kinerja perusahaan masih terjadi inkonsistensi temuan. Penelitian Fitri *et al.* (2022) memperoleh temuan bahwa orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan inovasi produk merupakan determinan kinerja pemasaran, dimana ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh positif pada kinerja pemasaran. Penelitian Acar dan Zehir (2013), Udriyah *et al.* (2019) menyatakan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Secara khusus penelitian Cross dan Brashear (2014), Yulianthini *et al.* (2021), Rizky *et al.* (2023), Fathika et al (2021) menyatakan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian Jeong *et al.* (2014) dan Jeong *et al.* (2014) menyatakan orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian Rohwiyati *et al.* (2023) menyatakan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Temuan tersebut berbeda dengan penelitian Sucipto dan Natsir (2021) dan Alhakimi dan Mahmoud (2020) menyatakan orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dan secara khusus penelitian Utami dan Nuvriasari (2023), Rahman (2021) menyatakan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Beberapa penelitian telah mengamati kinerja perusahaan melalui *green organizational culture* (GOC) karena penerapan *green organizational culture* menghasilkan dampak positif pada kinerja perusahaan Chandra (2019). Menurut Wang (2019) GOC dapat menyebabkan perubahan dalam cara berpikir organisasi saat ini, dimana organisasi cenderung mengadopsi budaya ramah lingkungan (*green culture*) jika manajer mereka menghargai perlindungan lingkungan. Lee dan Chen (2021) melaporkan, *green organizational culture* diperlukan untuk memandu perilaku karyawan dalam mengimplementasikan budaya ramah lingkungan yang telah diterapkan oleh organisasi untuk mendorong *green innovation*. Organisasi yang mengadopsi budaya ramah lingkungan cenderung memecahkan masalah dan menyelaraskan tindakan serta strategi mereka dengan nilai-nilai lingkungan.

Hasil positif mengenai hubungan *green organizational culture* dengan kinerja perusahaan telah dibuktikan dari penelitian Fatoki (2021), Aina *et al.* (2022), Awaliyah dan Haryanto (2022). Temuan penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara GOC dengan kinerja perusahaan. Meskipun berbagai penelitian telah menghubungkan *green organizational culture* dengan kinerja perusahaan, para peneliti terus berfokus pada hubungan ini karena kurangnya temuan yang pasti (Muisyo and Qin 2021). Menurut literatur, tidak ada hubungan yang jelas antara *green organizational culture* dan kinerja organisasi (Shahzad *et al.* 2020). Hubungan orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan *green organizational culture* terhadap kinerja

perusahaan dalam beberapa penelitian yang telah dijelaskan, masih terjadi inkonsistensi temuan.

Sejalan dengan kesenjangan temuan tersebut, beberapa peneliti Waliuddin dan Umar (2021), Muis *et al.* (2023), Widyaningsih *et al.* (2017) melaporkan bahwa orientasi pasar dapat mempengaruhi kinerja pemasaran melalui inovasi. Perusahaan yang berorientasi pasar akan berusaha memahami kebutuhan pelanggan dan mencari informasi pesaing terkait keunggulan dan kelemahan pesaing, informasi tersebut akan mendorong praktik inovasi yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian lain yang mendukung mediator di tengah *green organizational culture* dan kinerja organisasi pernah dilakukan oleh Fatoki 2021) dan Chandra *et al.* (2021). Penelitian sebelumnya Aina *et al.* (2022), Sugiharto dan Alhazami (2023), Rohani dan Setyaningrum (2023), Kusuma dan Muafi (2024) memperoleh bukti adanya hubungan positif *green organizational culture* dengan *green innovation*.

Borah *et al.* (2023) membuktikkan adanya pengaruh positif praktik *green innovation* terhadap kesuksesan produk baru. Penelitian Tjahjadi *et al.* (2020) menyatakan bahwa *green innovation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dan *green innovation* dapat memediasi pengaruh *green market orientation* terhadap kinerja bisnis. Penelitian Furyanah *et al.* (2023) menyatakan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Kesenjangan penelitian mengenai hubungan orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan *green organizational culture* dengan kinerja organisasi

dalam literatur, mendorong penelitian ini untuk menyelidiki *green innovation* sebagai faktor mediasi pada pengaruh orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan *green organizational culture* terhadap kinerja organisasi. Secara khusus peran mediasi *green innovation* pada pengaruh orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran properti masih belum mendapat perhatian para periset. Peneliti percaya bahwa *green organizational culture*, *green innovation* dan kinerja pemasaran properti merupakan faktor kunci yang berkontribusi terhadap perekonomian Indonesia.

Dunia menghadapi permasalahan lingkungan yang sangat serius dalam beberapa dekade terakhir, beberapa negara diantaranya Tiongkok, telah memberlakukan peraturan lingkungan hidup untuk mengatasi masalah lingkungan hidup sejak tahun 2006 (Dangelico and Pujari 2010). Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia telah mengembangkan Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (PROPER), program ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menerapkan prinsip ekonomi hijau (ramah lingkungan) (Reliantoro, 2012: 4).

Sejalan dengan peraturan lingkungan yang semakin ketat telah mengubah pola produksi dan konsumsi konsumen sehingga menjadi lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan. Konsumen lebih memilih membeli produk yang ramah lingkungan (Kumar and Ghodeswar 2015). Kesadaran masyarakat Indonesia khususnya di Jawa Tengah akan pentingnya tempat tinggal yang ramah lingkungan semakin meningkat. Hal ini dikarenakan

pertumbuhan penduduk yang tinggi tanpa diimbangi kondisi lingkungan tempat tinggal yang memperhatikan kepedulian terhadap lingkungan dapat menimbulkan kekhawatiran masyarakat baik dari aspek kesehatan dan strategic orientationsial.

Green innovation (inovasi ramah lingkungan) mengacu pada inovasi produk dan proses yang melibatkan penghematan energi, pencegahan polusi, daur ulang limbah, dan desain produk ramah lingkungan Chen *et al.* (2006). Inovasi ini bisa mencakup penghematan energi, pencegahan polusi, daur ulang limbah, dan desain produk yang ramah lingkungan. Sebuah perusahaan mendukung dan melakukan inovasi produk ramah lingkungan merupakan kesadaran untuk mematuhi peraturan lingkungan hidup yang akan berdampak pada daya saing perusahaan (Dangelico and Pujari 2010).

Sebuah perusahaan mengadopsi inovasi ramah lingkungan untuk mengurangi limbah yang dihasilkan proses produksi. Aksi lingkungan yang merupakan bagian dari program berkelanjutan mempunyai peranan yang sangat penting peran dalam meningkatkan kinerja lingkungan, strategic orientationsial, dan ekonomi (Kammerer, 2009). Suatu perusahaan akan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dengan mengembangkan, memproduksi, dan menjual produk ramah lingkungan yang menyediakan manfaat lingkungan dan strategic orientationsial (Kopnina, 2015)

Green innovation pada sektor properti penting diterapkan, hal ini sejalan dengan upaya pemerintah untuk mendorong penerapan konsep *green building* dengan diterbitkanya peraturan menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan

Rakyat nomor 02/PRT/M/2015 tentang bangunan gedung hijau. Peraturan tersebut merupakan regulasi yang mengharuskan penerapan bangunan hijau di Indonesia. Terbitnya Peraturan tersebut untuk mendukung aksi pengurangan emisi gas rumah kaca (GRK) yang disebabkan oleh pengelolaan bangunan gedung serta mendukung upaya pemerintah Indonesia untuk mengurangi emisi karbon. Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri PUPR Nomor 02/PRT/M/2015 tentang Bangunan Gedung Hijau mengharuskan para pengembang untuk menerapkan konsep bangunan hijau pada properti yang akan dibangun. Pihak pengembang/investor tentunya memerlukan dasar untuk mengambil keputusan apakah berinvestasi pada bangunan berkonsep *green building* merupakan investasi yang tepat Widiarsa *et al.* (2021).

Penelitian Weng *et al.* (2015) pada perusahaan manufaktur dan jasa di Taiwan secara empiris membuktikan bahwa praktik inovasi ramah lingkungan (ramah lingkungan) meningkatkan kinerja lingkungan dan kinerja perusahaan. Inovasi ramah lingkungan dapat meningkatkan kinerja lingkungan dengan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, seperti emisi, limbah, dan konsumsi sumber daya. Selain itu, inovasi ramah lingkungan juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan membuka peluang pasar baru. Penelitian Chan *et al.* (2016) pada industri manufaktur di Tiongkok mengungkapkan inovasi produk ramah lingkungan mendorong efisiensi biaya dan profitabilitas perusahaan. Inovasi proses ramah lingkungan memiliki efek positif terhadap kinerja organisasi (El-Kassar dan Singh, 2018).

Perusahaan properti di Jawa Tengah sebagian besar lebih berorientasi pada produk dan bukan pada orientasi pasar. Hal tersebut menjadi kendala bagi pelaku bisnis properti dalam berinovasi dan memasarkan produk-produknya, rendahnya orientasi pasar berdampak pada kurang optimalnya kinerja pemasaran. Selain itu masih rendahnya jumlah kegiatan pelatihan dan *sharing* informasi terkait aktivitas *salesforce* dalam memasarkan produk, serta kurangnya informasi perusahaan dalam memahami gerakan pesaing dan selera konsumen.

Peningkatan kapabilitas pembelajaran bagi pengusaha properti di Jawa Tengah sangat penting. Kinerja pemasaran, dapat terwujud dengan cara mengembangkan *learning organization*. Perusahaan properti sebagai organisasi pembelajar perlu mengembangkan *learning organization,* sebagai suatu proses untuk mengembangkan keterampilan untuk menciptakan, mencari informasi, dan mentransfer pengetahuan serta memodifikasi perilakunya agar memperoleh pengetahuan dan wawasan baru terkait pemasaran properti. Perusahaan yang memiliki *learning organization* semakin tinggi akan mempunyai komitmen belajar yang kuat untuk memperoleh kapabilitas yang semakin baik dalam pemasaran sehingga diharapkan akan mampu bersaing di pasar properti.

Olabode (2018) menyatakan, *learning organization* adalah salah satu upaya penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Tindakan organisasi di pasar yang kompetitif memerlukan proses pembelajaran yang efektif untuk mengumpulkan pengetahuan tentang keuntungan dan kemungkinan yang diberikan pesaing kepada pelanggan untuk produk dan layanan serupa. Salehi

(2022) menyatakan, *learning organization* dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing produk di pasar global, oleh karena itu *learning organization* berkontribusi positif pada kinerja pemasaran. Pendapat tersebut didukung hasil penelitian Pham dan Hoang (2019) dan Sholekhah *et al.* (2020) yang menyatakan terdapat pengaruh positif *learning organization* terhadap kinerja pemasaran.

Urgensi dari penelitian ini (1) Pentingnya mengidentifikasi penyebab menurunnya kinerja pemasaran properti di Jawa Tengah yang dapat membantu pengembang menetapkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan daya beli masyarakat. (2) Membantu meningkatkan kesadaran pengembang properti di Jawa Tengah untuk melakukan transformasi dalam bisnisnya melalui praktik *green innovation* properti yang akan memberikan kontribusi positif pengelolaan biaya produksi yang ramah anggaran sehingga menghasilkan harga jual kompetitif dan meningkatkan permintaan konsumen. (3) Membantu mengembangkan wawasan pengembang di Jawa Tengah untuk lebih meningkatkan orientasi pasar (kosumen dan pesaing) yang diperlukan untuk mendorong kesuksesan praktik *green innovation.* (4) Pentingnya pengembangan *learning organization* bagi *developer* di Jateng dalam memperkuat praktik *green innovation* untuk mengoptimalkan kinerja pemasaran.

Pengembang Jawa Tengah perlu memiliki rencana strategis jangka panjang dengan cara menerapkan orientasi pasar yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan informasi pesaing, hal ini akan mendorong kapabilitas

pengembang untuk berinovasi dan salah satu pendekatan strategisnya adalah melakukan *green innovation.* Semakin tinggi *green innovation* artinya pengembang akan semakin mampu berkompetisi di pasar properti sehingga peningkatan kinerja pemasaran semakin mudah dicapai. Untuk mengoptimalkan kinerja pemasaran, maka penerapan *green innovation* (inovasi ramah lingkungan) perlu diperkuat/didukung dengan *learning organizational.*

Era persaingan bisnis yang semakin ketat dan tuntutan keberlanjutan yang meningkat, menuntut perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang holistik dalam strategi pemasaran mereka. Konsep orientasi pasar, seperti *customer orientation* dan *competitor orientation*, telah lama diakui sebagai faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif. Namun, dengan meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan, *green organizational culture* muncul sebagai dimensi tambahan yang mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan.

Guna memahami bagaimana orientasi ini mempengaruhi kinerja pemasaran, penting untuk mempertimbangkan peran *learning organization* sebagai variabel intervening. *Learning organization* memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat memfasilitasi proses inovasi hijau (*green innovation*) dan menciptakan keunggulan kompetitif hijau (*green competitive advantage*). Namun, meskipun banyak penelitian yang membahas masing-masing variabel ini, sedikit yang mengintegrasikan semuanya dalam satu model konseptual yang komprehensif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengembangkan model yang menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari orientasi pasar dan budaya organisasi hijau terhadap kinerja pemasaran melalui peran *learning organization*, *green innovation*, dan *green competitive advantage*. Beberapa studi sebelumnya menunjukkan research gap antara variabel-variabel tersebut, namun belum ada yang mengintegrasikannya dalam satu model yang utuh.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Riyanto (2023) tentang Pengaruh Orientasi Pemasaran Hijau terhadap Kinerja Pemasaran Hijau pada UMKM di Indonesia menunjukkan bahwa orientasi pemasaran hijau berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran hijau melalui inovasi hijau dan keunggulan kompetitif hijau sebagai variabel mediasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Wibisono et al. 2023) tentang Peran Inovasi Hijau dalam Keunggulan Kompetitif yang Dimediasi oleh Kinerja Inovasi pada UMKM di Kabupaten Sumenep menemukan bahwa inovasi hijau berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif, dan kinerja inovasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti dan Waskito (2020) tentang *Green innovation & Green competitive advantage* dalam Dampak Orientasi Pemasaran Hijau terhadap Niat Pembelian Penggunaan Tas Belanja Kain pada Mahasiswa Manajemen UMS menemukan bahwa meskipun orientasi pemasaran hijau berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif hijau, namun tidak berpengaruh terhadap niat pembelian. Selain itu, inovasi hijau

tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap niat pembelian. Penelitian yang dilaukan oleh Fabiola dan Khusnah (2022) tentang Pengaruh Inovasi Hijau dan Kinerja Keuangan pada Keunggulan Kompetitif dan Nilai Perusahaan Tahun 2015-2020 menunjukkan bahwa meskipun inovasi hijau berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif, namun tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Selain itu, keunggulan kompetitif berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan.

Novelty (Kebaruan) Penelitian

Hasil analisis VOS viewer dari penelitian ini menunjukkan sebagai berikut:

Network Visualization



Hasil network visualization VOS viewer menunjukkan bahwa penelitian mengenai *marketing performance* secara global masih didominasi oleh tema-tema umum seperti *marketing capability*, *entrepreneurial orientation*,

innovation, *digital marketing*, dan *corporate social responsibility*. Klaster terbesar berpusat pada hubungan kapabilitas pemasaran dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja, namun tidak ditemukan keterhubungan yang kuat dengan konsep *green innovation*, *green organizational culture*, atau *learning organization* sebagai bagian dari model kinerja pemasaran terutama dalam konteks industri properti yang berbasis pada prinsip keberlanjutan.

Ketiadaan klaster yang secara eksplisit mengaitkan orientasi pasar (customer & competitor orientation) dengan kinerja pemasaran berbasis inovasi hijau, serta absennya variabel learning organization sebagai pemoderasi, menunjukkan celah riset yang belum banyak dieksplorasi. Dengan demikian, berdasar hasil network visualization VOS viewer novelty penelitian ini terletak pada:

1. Menggeser kajian kinerja pemasaran ke ranah green-based marketing, bukan lagi sekadar inovasi umum atau digital marketing.
2. Mengintegrasikan budaya organisasi hijau (*green organizational culture*) sebagai faktor strategis yang mendorong inovasi, sesuatu yang belum menjadi fokus dalam peta riset global.
3. Menempatkan learning organization sebagai variabel moderator, yang belum muncul sebagai elemen penting dalam studi kinerja pemasaran pada peta visualisasi.
4. Menghadirkan konteks industri properti berwawasan lingkungan, yang berbeda dari dominasi riset pada sektor UMKM, perhotelan, atau manufaktur.

Dengan kata lain, penelitian ini memasukkan dimensi keberlanjutan (*green values*) ke dalam model *marketing performance*, sehingga memperluas

diskursus dari “how to sell better” menjadi “how to market sustainably” sebuah sudut pandang baru yang belum terpetakan kuat dalam literatur internasional.

Overlay Visualization



Hasil overlay visualization menunjukkan bahwa riset mengenai *marketing performance* dalam tiga tahun terakhir (2022–2024) masih didominasi oleh tema-tema konvensional seperti *marketing capability*, *entrepreneurial orientation*, *digital marketing*, *innovation*, dan *CSR*. Warna biru–hijau yang mendominasi pada klaster utama menandakan bahwa penelitian terbaru masih berfokus pada kinerja pemasaran berbasis inovasi umum dan orientasi kewirausahaan, tanpa banyak menyentuh isu *green marketing*, *green innovation*, atau *learning organization* sebagai bagian dari model kinerja pemasaran.

Tidak terlihat adanya topik yang secara eksplisit menghubungkan *customer orientation*, *competitor orientation*, *green organizational culture*, *green innovation*, dan *marketing performance* dalam satu kerangka penelitian terbaru. Artinya, variabel berbasis keberlanjutan (*green-based variables*) belum menjadi arus utama dalam kajian kinerja pemasaran mutakhir.

Berdasar hasil overlay visualization VOS viewer, novelty penelitian ini terletak pada:

1. Mengalihkan poros evaluasi kinerja pemasaran konvensional ke arah *green marketing*, merespons kelangkaan topik tersebut pada klaster publikasi terbaru.
2. Mengakui *green organizational culture* sebagai fondasi strategis internal organisasi, menggeser perspektif umum yang sekadar memandangnya sebagai aktivitas filantropi atau CSR periferal.
3. Memasukkan kapabilitas organisasi pembelajaran (*learning organization*) dalam peran moderasi, mengisi celah riset (*gap*) karena keterputusan variabel ini dari literatur kinerja pemasaran saat ini.
4. Membedah sektor pengembangan properti ramah lingkungan, memberikan proposisi empiris baru yang membedakannya dari kejenuhan riset pada sektor manufaktur, *hospitality*, dan UMKM

Dengan kata lain, penelitian ini menghadirkan sudut pandang baru: *kinerja pemasaran tidak hanya dipengaruhi kemampuan dan orientasi pasar, tetapi juga kesadaran ekologis organisasi dan kapasitas pembelajarannya*. Ini menjadikan penelitian tersebut bukan sekadar pengembangan model, tetapi

perluasan paradigma dari “performance-based marketing” menuju “sustainable marketing performance”.

Density Visualization



Hasil density visualization menunjukkan bahwa penelitian mengenai *marketing performance* selama ini masih terkonsentrasi pada tema-tema konvens seperti *marketing capability*, *entrepreneurial orientation*, *innovation*, dan *company performance* yang tampak dari area berwarna terang pada peta. Namun, tidak terlihat adanya kepadatan riset yang menghubungkan *green organizational culture*, *green innovation*, *customer & competitor orientation*, dan *learning organization* sebagai satu kesatuan model yang menjelaskan kinerja pemasaran, terutama dalam konteks industri properti berbasis keberlanjutan.

Ketiadaan area densitas untuk konsep *green marketing performance* atau *eco-based competitive advantage* menegaskan bahwa isu keberlanjutan belum terintegrasi secara kuat dalam studi kinerja pemasaran. Berdasar hasil density visualization VOS viewer, novelty penelitian ini terletak pada:

1. Menghadirkan perspektif baru bahwa kinerja pemasaran tidak hanya dipengaruhi oleh kapabilitas dan orientasi bisnis, tetapi juga oleh budaya organisasi hijau dan inovasi ramah lingkungan.
2. Memasukkan learning organization sebagai variabel moderasi, yang belum tampak sebagai hotspot dalam peta densitas riset global.
3. Menggeser fokus kajian dari kinerja pemasaran berbasis profit menuju kinerja pemasaran berbasis keberlanjutan (sustainable marketing performance).
4. Mengangkat industri properti hijau sebagai konteks penelitian, berbeda dari dominasi riset sebelumnya yang banyak berfokus pada UMKM, perhotelan, manufaktur, dan sektor jasa umum.

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah (novelty) dalam mengkaji secara komprehensif bagaimana *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *green organizational culture* secara simultan dan parsial memengaruhi kinerja pemasaran pada perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah, dengan mempertimbangkan peran mediasi *green innovation* dan *green competitive advantage*, serta memoderasi *learning organization*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya seperti Narver dan Slater (1990) yang hanya menitikberatkan pada hubungan antara *market orientation* dan kinerja

perusahaan secara umum, penelitian ini mengintegrasikan perspektif keberlanjutan (*green*) ke dalam pendekatan strategis pemasaran.

Penelitian ini mengembangkan dan mengintegrasikan beberapa *grand theory* dan *middle range theory* dari para ahli berikut:

1. Teori *Resource-Based View* (RBV) dari Barney dan Hesterly (2015). Penelitian ini secara eksplisit mengembangkan model dari teori *Resource-Based View* (RBV) dengan memasukkan elemen *green innovation* dan *green competitive advantage* sebagai sumber daya internal strategis dan kapabilitas tidak berwujud (*intangible assets*) yang mampu menghasilkan kinerja pemasaran.
2. Teori orientasi pasar (*market orientation*) dari Narver dan Slater (1990). Penelitian ini mengembangkan konsep orientasi pasar dari Narver dan Slater, yang secara spesifik difokuskan pada dua dimensinya yaitu *customer orientation* (orientasi pelanggan) dan *competitor orientation* (orientasi pesaing). Pengembangannya dengan mengintegrasikan perspektif keberlanjutan (*green*) ke dalam pendekatan strategis pemasaran, yang mana sebelumnya teori Narver dan Slater hanya menitikberatkan pada kinerja perusahaan secara umum.
3. Teori organisasi pembelajar (*learning organization*) dari peter senge (2020). Penelitian ini memperluas konsep *learning organization* dari Senge (2020) dengan memposisikan sebagai variabel moderasi, mengembangkan pemikiran bahwa mekanisme pembelajaran organisasi (*personal mastery, mental models, shared vision, team learning, system thinking*) yang

berfungsi untuk memperkuat hubungan antara orientasi strategis dan keunggulan bersaing hijau menuju kinerja pemasaran.

4. Konsep *green competitive advantage* dan *green innovation* dari Chen et al. (2006). Penelitian ini mengembangkan pandangan Chen et al. (2006) terkait keunggulan bersaing hijau dan inovasi hijau. Teori ini dikembangkan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh orientasi pasar (pelanggan dan pesaing) serta budaya organisasi terhadap pencapaian hasil akhir berupa kinerja pemasaran (*marketing performance*).
5. Konsep *green organizational culture* dari Harris dan Crane (2002) serta Aggarwal dan Agarwala (2021). Penelitian ini menggunakan landasan teori budaya organisasi hijau dari Harris dan Crane (2002) yang indikatornya kemudian dikembangkan oleh Aggarwal dan Agarwala (2021). Dalam penelitian ini budaya hijau sebagai pendorong internal yang fundamental yang berdampak pada inovasi hijau dan daya saing hijau perusahaan properti.

Perusahaan dengan *customer orientation* tinggi akan menyesuaikan strategi lingkungannya berdasarkan kebutuhan pelanggan. Hal ini tidak hanya menciptakan loyalitas pelanggan, tetapi juga membentuk citra perusahaan yang bertanggung jawab secara strategic orientationsial dan lingkungan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan sebagai bagian dari strategi pemasaran yang didasarkan pada insight pelanggan, perusahaan dapat menciptakan green differentiation dan memperoleh keunggulan kompetitif yang sulit ditiru (Porter and Van der Linde 1995).

Competitor orientation berperan penting dalam mengarahkan, memberikan motivasi dan membangun pengetahuan mengenai pesaing perusahaan. Temuan penelitian Tjahjadi *et al.* (2020) menyatakan, orientasi pasar memiliki efek positif pada *green innovation*. Perusahaan harus memperhatikan pesaing yang ramah lingkungan di era bisnis ramah lingkungan, karena hal tersebut akan meningkatkan keterlibatan perusahaan untuk mengembangkan produk ramah lingkungan yang lebih inovatif. Hasil penelitian Wilches *et al.* (2018) menyatakan terdapat pengaruh positif orientasi pesaing terhadap inovasi yang dilakukan perusahaan. Orientasi pesaing merupakan faktor penentu dalam inovasi, dan khususnya dalam keberhasilan memasarkan *new produk*, sehingga pengetahuan tentang aktivitas pesaing memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan tentang produk yang akan dikembangkan untuk pencapaian keunggulan kompetitif.

Competitor orientation dapat menjadi pemicu perusahaan untuk mengejar keunggulan kompetitif melalui inovasi yang berkelanjutan. Fokus pada pesaing yang menerapkan green strategy dapat mempercepat adopsi strategi serupa guna menjaga posisi kompetitif di pasar (Menguc dan Ozanne, 2005). *Green competitive advantage* diperoleh ketika perusahaan mampu mengembangkan diferensiasi produk dan proses yang ramah lingkungan, yang sulit ditiru pesaing. Dengan memahami dan mengantisipasi strategi hijau dari kompetitor, perusahaan dapat mengembangkan strategi lingkungan yang lebih inovatif dan bernilai tambah. Hal ini memperkuat posisi perusahaan di pasar

yang semakin peduli lingkungan dan meningkatkan reputasi sebagai pemimpin dalam keberlanjutan (Hart dan Dowell, 2011).

Chandra *et al.* (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap aktivitas *green innovation* (GI) perusahaan. Implementasi GI yang efektif bergantung pada budaya yang didasarkan pada nilai-nilai lingkungan. Temuan penelitian oleh Chandra *et al.* (2021) menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *green organizational culture* (GOC) dengan *green innovation* (GI). Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian Fatoki (2021), Aina *et al.* (2022), Sugiharto dan Alhazami (2023), Kusuma dan Muafi (2024), bahwa *green organizational culture* berdampak positif terhadap *green innovation*.

Fatoki (2021) menyatakan bahwa *green innovation* (inovasi ramah lingkungan) didorong oleh perencanaan strategis, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang berorientasi pada ramah lingkungan (*green organizational culture)*. GOC akan berdampak positif terhadap sikap manajer dan karyawan terhadap praktik GI. Wang (2019) menyatakan, manajer dalam organisasi dengan budaya yang selaras dengan perlindungan lingkungan cenderung mengembangkan dan menerapkan GI sebagai bagian dari kebijakan perlindungan lingkungan mereka.

Green competitive advantage adalah keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan melalui diferensiasi dan efisiensi berbasis praktik ramah lingkungan. Budaya organisasi yang mendukung lingkungan memungkinkan perusahaan mengembangkan inovasi yang berkelanjutan, memperbaiki citra

perusahaan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. *Green core competence* yang dipengaruhi oleh budaya hijau memainkan peran kunci dalam membentuk keunggulan kompetitif yang berbasis keberlanjutan (Chen, 2008).

Green innovation (inovasi ramah lingkungan) mengacu pada inovasi produk dan proses yang melibatkan penghematan energi, pencegahan polusi, daur ulang limbah, dan desain produk ramah lingkungan (Weng *et al.*, 2015). Penelitian Weng *et al.* (2015) pada perusahaan manufaktur dan jasa di Taiwan secara empiris membuktikan bahwa praktik inovasi ramah lingkungan (ramah lingkungan) meningkatkan kinerja lingkungan dan kinerja perusahaan. Penelitian Chan *et al.* (2016) pada industri manufaktur di Tiongkok mengungkapkan inovasi produk ramah lingkungan mendorong efisiensi biaya dan profitabilitas perusahaan. Inovasi proses ramah lingkungan memiliki efek positif terhadap kinerja organisasi (El-Kassar dan Singh, 2018). Hasil penelitian Tjahjadi *et al.* (2020) melaporkan terdapat pengaruh positif *green innovation* terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang terlibat aktif dalam inovasi produk ramah lingkungan akan memiliki peluang untuk menciptakan daya saing lingkungan yang akan memberikan manfaat positif pada kinerja perusahaan.

Caldera (2010) menemukan bahwa inovasi produk dan proses berhubungan dengan ekspor. Pla-Barber dan Alegred (2007) menemukan pengaruh positif dan signifikan inovasi terhadap intensitas ekspor perusahaan di industri bioteknologi Perancis. Tavassoli (2018) memberikan bukti dari Swedia mengenai pengaruh positif inovasi produk dan proses terhadap kinerja ekspor yang dicapai perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Demirel dan

Yayla (2022) memperoleh temuan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan swasta di Turki. Semakin tinggi inovasi yang dilakukan perusahaan artinya perusahaan akan semakin peka dengan kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan akan semakin responsif menciptakan strategi untuk meningkatkan nilai dan kepuasan pelanggan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja bisnis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prifti (2017) yang menyatakan semakin tinggi inovasi yang dilakukan perusahaan maka perusahaan akan semakin memiliki kekuatan untuk menciptakan nilai unggul sehingga akan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja bisnis.

Hasil penelitian Ismail *et al.* (2019) menyatakan inovasi dapat mempengaruhi langsung pada kinerja perusahaan manufaktur di Sulawesi Selatan Indonesia. Inovasi merupakan salah satu komponen penting dalam strategi perusahaan, semakin besar kapasitas inovasi maka perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif, dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Tjahjadi *et al.* (2020) dalam penelitiannya melaporkan bahwa terdapat pengaruh positif *green innovation* terhadap kinerja perusahaan. *Green innovation* (inovasi ramah lingkungan) mengacu pada inovasi produk dan proses yang melibatkan penghematan energi, pencegahan polusi, daur ulang limbah dapat dijadikan sebagai upaya strategis untuk mengurangi dampak negatif proses bisnis terhadap lingkungan sehingga berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan yang akan mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

Bamfo dan Kraa (2019) menyatakan, inovasi ramah lingkungan terdiri dari segala jenis produk, proses, atau praktik organisasi berfungsi sebagai sarana yang mendorong penerapan dan pengembangan layanan dan produk baru, yang akan memberikan manfaat positif pada kinerja perusahaan.

Green competitive advantage (GCA) adalah sebuah kondisi ketika perusahaan menempati berbagai posisi terkait dengan pengelolaan lingkungan atau inovasi hijau, pesaing tidak dapat meniru strategi lingkungan yang dimiliki perusahaan, dan perusahaan dapat memperoleh manfaat berkelanjutan dari lingkungan yang sukses (Farida & Setiawan, 2022). Penelitian yang dilakukan Sugiharto & Alhazami (2023) menghasilkan temuan *green competitive advantage* (GCA) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan Gerai Kopi di Jakarta, temuan ini sejalan dengan penelitian Nurdiana (2022) dan Novitasari & Agustia (2023) yang membuktikan terdapat pengaruh positif GCA terhadap kinerja perusahaan. Secara khusus, penelitian yang dilakukan oleh Nuryakin & Maryati (2022) menyatakan bahwa *green competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap *green marketing performance* pada UKM Batik di Yogyakarta. Keunggulan kompetitif hijau merupakan suatu keadaan dimana perusahaan berhasil mencapai strateginya yang sulit ditiru oleh pesaing melalui sumber dayanya agar tercapai keunggulan kinerja.

Perusahaan dengan *learning organization* yang semakin tinggi cenderung memiliki komitmen belajar yang semakin kuat untuk memuaskan keinginan pelanggan sehingga dapat memperkuat kapabilitas perusahaan dalam mengembangkan inovasi ramah lingkungan, hal ini akan akan mendorong

organisasi untuk mengembangkan budaya belajar untuk memperoleh pengetahuan baru dan menciptakan produk baru. Semakin tinggi *green innovation* dan semakin tinggi *learning organization*, akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran (Sholekhah *et al.*, 2020). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pham dan Hoang (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *learning organizational* terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian Salehi (2022) menyatakan bahwa *learning organization* dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing produk di pasar yang akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran.

Hasil penelitian Williams dan Martinez (2020) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja UKM. Pembelajaran organisasi merupakan komponen penting dalam melakukan inovasi dan perubahan teknologi, sehingga organisasi yang memiliki komitmen belajar semakin tinggi akan memungkinkan UKM memperoleh keunggulan kompetitif melalui pengenalan atau adopsi penawaran baru serta kemajuan dan praktik teknologi yang akan meningkatkan kinerja bisnis.

Hasil penelitian Miric *et al.* (2023) menyatakan bahwa untuk mendorong kapabilitas inovasi, maka *learning organization* merupakan aspek penting untuk meningkatkan kinerja bisnis, karena hal ini berperan dalam mengatasi tantangan utama yang dihadapi perusahaan modern. Pembelajaran organisasi perlu diterapkan dengan memastikan karyawan selalu mengetahui tren terkini dalam perubahan lingkungan bisnis yang cepat sehingga inovasi yang dilakukan akan semakin meningkatkan kinerja.

Competitor orientation mendorong perusahaan untuk lebih responsif dan kompetitif dalam menghadapi perubahan pasar, termasuk perubahan menuju keberlanjutan (Narver dan Slater, 1990). *Green innovation* merupakan inovasi produk dan proses yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Perusahaan yang memiliki *competitor orientation* cenderung terdorong untuk mengejar keunggulan kompetitif melalui inovasi, termasuk inovasi hijau. Ketika pesaing menerapkan strategi lingkungan, perusahaan dengan *competitor orientation* akan merespons dengan melakukan inovasi ramah lingkungan agar tidak tertinggal di pasar (Chen *et al.*, 2006). Dalam konteks inovasi, *learning organization* memainkan peran penting dalam menciptakan budaya pembelajaran, eksperimen, dan pembaruan ide yang mendorong pengembangan inovasi hijau (Senge, 2020).

Learning organization dapat memperkuat pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*. Organisasi yang mampu belajar dengan cepat akan lebih efektif dalam menerjemahkan informasi kompetitor menjadi aksi inovatif, termasuk inovasi hijau. Kemampuan untuk mengelola pengetahuan, mengembangkan kapasitas internal, dan merespons perubahan pasar secara proaktif membuat perusahaan lebih siap menghadapi tekanan kompetitif dengan strategic orientationlusi berkelanjutan. Kapasitas belajar organisasi sangat penting dalam mengubah orientasi strategis menjadi hasil inovatif yang nyata (Alegre dan Chiva, 2008).

Green organizational culture adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma dalam organisasi yang mendukung perilaku pro-lingkungan dan keberlanjutan

(Harris dan Crane, 2002). *Learning organization* memperkuat hubungan antara *green organizational culture* dan *green innovation*. Budaya hijau menyediakan nilai-nilai dasar, sementara *learning organization* menyediakan mekanisme adaptif dan dinamis untuk menerjemahkan nilai tersebut menjadi praktik dan inovasi nyata. Dengan kata lain, perusahaan dengan budaya hijau hanya akan mampu menghasilkan *green innovation* secara efektif jika memiliki kemampuan belajar yang tinggi. Kapasitas belajar organisasi berkontribusi langsung dalam mengubah nilai dan budaya menjadi performa inovatif yang nyata (Alegre dan Chiva, 2008).

Salah satu strategi untuk mencapai *green competitive advantage* adalah dengan mengembangkan orientasi pelanggan (*customer orientation*), yaitu pendekatan yang menempatkan kebutuhan, preferensi, dan kepuasan pelanggan sebagai fokus utama perusahaan. Perusahaan yang merespon kebutuhan pelanggan dengan inovasi hijau cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Chen *et al.* 2006). Namun, keberhasilan *customer orientation* dalam menciptakan *green competitive advantage* sangat bergantung pada kemampuan internal perusahaan dalam menyerap dan mengelola informasi yang berasal dari pelanggan. Di sinilah peran *learning organization* menjadi penting. *Learning organization* adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran secara terus-menerus dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Perusahaan dengan karakteristik organisasi pembelajar akan lebih mampu menangkap wawasan dari pelanggan, mendiseminasi pengetahuan tersebut secara efektif, dan mengintegrasikannya ke dalam strategi

inovasi hijau. Dalam hal ini, *learning organization* bertindak sebagai faktor yang memperkuat pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitive advantage*.

Organisasi pembelajar mampu menciptakan inovasi dan pembaruan secara terus-menerus melalui proses pembelajaran kolektif (Senge 2020). *Learning organization* memiliki tiga blok utama: lingkungan yang mendukung pembelajaran, proses pembelajaran konkret, dan kepemimpinan yang mendukung perubahan, yang semuanya berkontribusi terhadap penciptaan strategi inovatif termasuk inovasi hijau (Garvin 1993).

Competitor orientation dapat mendorong perusahaan untuk mengadopsi inovasi ramah lingkungan sebagai bentuk respons terhadap tekanan kompetitif yang meningkat. *Competitor orientation* memungkinkan perusahaan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing serta meresponsnya secara strategis (Narver dan Slater, 1990). Perusahaan yang memiliki orientasi terhadap pesaing tidak secara otomatis dapat memanfaatkan informasi untuk menciptakan *green competitive advantage*. Kemampuan organisasi untuk menyerap informasi kompetitif dan menerjemahkannya menjadi strategi inovatif bergantung pada kapasitas internalnya untuk belajar dan beradaptasi. Peran *learning organization* menjadi krusial. *Learning organization* memungkinkan perusahaan untuk menafsirkan, menyebarkan, dan mengintegrasikan pengetahuan tentang strategi pesaing ke dalam proses pembelajaran dan inovasi hijau. Perusahaan dengan tingkat pembelajaran organisasi yang tinggi akan lebih mampu menanggapi dinamika kompetitif dengan mengembangkan

20

keunggulan lingkungan yang berkelanjutan. Organisasi pembelajar menciptakan lingkungan adaptif yang memungkinkan mereka untuk merespons perubahan eksternal secara proaktif dan inovatif (Senge, 2020).

Budaya organisasi yang berwawasan lingkungan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan dan meningkatkan reputasi perusahaan, sehingga memperkuat posisi kompetitifnya di pasar hijau (*green competitive advantage*). Budaya hijau yang kuat akan membuat perusahaan lebih mudah mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan ke dalam strategi bisnisnya secara menyeluruh. Budaya organisasi merupakan fondasi penting dalam membentuk perilaku karyawan terhadap isu lingkungan (Harris and Crane 2002). Efektivitasnya *green competitive advantage* sangat bergantung pada kapasitas perusahaan dalam mengelola pengetahuan dan menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam tindakan nyata.

Learning organization memainkan peran penting sebagai penguat. *Learning organization* adalah organisasi yang mampu secara aktif memfasilitasi pembelajaran individu dan kolektif, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui inovasi dan pemanfaatan pengetahuan. Perusahaan dengan karakteristik *learning organization* akan lebih mampu menyerap nilai-nilai budaya hijau, memperluas pemahamannya melalui pembelajaran lintas fungsi, serta mengimplementasikannya menjadi strategi hijau yang kompetitif dan berkelanjutan. *Learning organization* terdiri dari sistem, mekanisme, dan proses yang mendukung pembelajaran terus-menerus untuk meningkatkan performa organisasi (Garvin, 1993).

Sektor properti merupakan salah satu pilar penting dalam perekonomian nasional yang berperan besar terhadap pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, khususnya pada periode 2024–2025, industri properti di wilayah Jawa Tengah menghadapi berbagai tantangan serius berupa penurunan penjualan, stagnasi harga, dan melemahnya daya beli masyarakat. Kondisi tersebut diperburuk oleh meningkatnya persaingan antar pengembang, perubahan preferensi konsumen terhadap hunian ramah lingkungan (*green living*), serta tuntutan penerapan regulasi pembangunan berkelanjutan. Situasi ini menunjukkan perlunya strategi pemasaran yang lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan agar perusahaan pengembang dapat mempertahankan daya saingnya di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Meskipun banyak penelitian telah membahas hubungan antara *market orientation* dan *firm performance*, sebagian besar masih berfokus pada sektor manufaktur atau usaha kecil menengah (UMKM), bukan pada sektor properti yang memiliki karakteristik bisnis berbeda. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya meneliti variabel seperti *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *green organizational culture* secara parsial, tanpa mempertimbangkan interaksi antarvariabel tersebut dalam kerangka yang terintegrasi. Di sisi lain, praktik *green innovation* dan *green competitive advantage* yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran berkelanjutan masih jarang dikaji secara empiris di konteks industri properti di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menjawab

kesenjangan empiris tersebut dengan mengembangkan model yang mengintegrasikan orientasi pasar dan budaya organisasi hijau terhadap kinerja pemasaran melalui peran mediasi *green innovation* dan *green competitive advantage*.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh adanya tuntutan global terhadap penerapan prinsip *green economy* dan kebijakan pemerintah melalui Peraturan Menteri PUPR Nomor 02/PRT/M/2015 tentang Bangunan Gedung Hijau. Regulasi tersebut mendorong pengembang untuk mengadopsi inovasi ramah lingkungan sebagai strategi pembangunan berkelanjutan. Namun, rendahnya pemahaman dan keterlibatan perusahaan properti dalam penerapan strategi hijau menunjukkan masih terbatasnya kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, penelitian ini menguji peran *learning organization* sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh orientasi pasar dan budaya organisasi hijau terhadap inovasi dan keunggulan bersaing hijau. Pendekatan ini relevan untuk membantu perusahaan properti mengembangkan kapabilitas pembelajaran yang mampu menciptakan inovasi dan strategi pemasaran yang berkelanjutan.

Dari sisi teoretis, penelitian ini mendesak dilakukan karena memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pemasaran strategis berbasis keberlanjutan. Penelitian ini memperluas teori *Resource-Based View* Barney dan Hesterly (2015) dengan mengintegrasikan konsep *green innovation* dan *green competitive advantage* sebagai sumber daya strategis yang mampu menciptakan kinerja pemasaran unggul dalam konteks bisnis hijau. Penelitian

ini juga mengadopsi konsep *Learning Organization* Senge (2020) untuk menjelaskan mekanisme pembelajaran organisasi dalam memperkuat orientasi pasar menuju daya saing berkelanjutan. Integrasi kedua teori ini memberikan kerangka konseptual baru yang dapat memperkaya literatur pemasaran hijau dan manajemen strategis modern.

Penelitian ini melahirkan konsep integrasi antara orientasi pasar tradisional dengan paradigma bisnis hijau, yang dipecah ke dalam beberapa elemen konseptual utama:

1. Konsep Pendorong Strategis (Variabel Independen)

Konsep ini menyoroti apa saja fondasi awal yang harus dimiliki oleh pengembang properti untuk bersaing saat ini. Penelitian ini menggabungkan tiga pilar; orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan budaya organisasi hijau

2. Konsep Penciptaan Nilai (Peran Mediasi)

Penelitian ini menghasilkan konsep bahwa orientasi pasar dan budaya hijau tidak secara otomatis berujung pada penjualan atau kinerja pemasaran yang baik. Dibutuhkan jembatan atau proses transformasi, yaitu *green innovation* dan *green competitive advantage*.

3. Konsep Kapasitas Adaptif (Peran Moderasi)

Konsep krusial lain yang dihasilkan adalah peran organisasi pembelajaran. Konsep ini menunjukkan bahwa kelincahan perusahaan dalam belajar, beradaptasi, dan menyerap pengetahuan baru akan bertindak sebagai moderator. Perusahaan yang mau terus belajar akan jauh lebih cepat

menerjemahkan inovasi hijaunya menjadi keunggulan bersaing dibandingkan perusahaan yang kaku.

4. Kinerja Pemasaran Properti (Output Utama)

Muara dari seluruh kerangka di atas adalah pencapaian kinerja pemasaran yang superior. Konsep yang ditawarkan adalah bahwa kinerja pemasaran perusahaan properti saat ini tidak lagi bisa dicapai lewat cara-cara konvensional, melainkan harus ditopang oleh keunggulan kompetitif yang ramah lingkungan dan inovasi hijau.

Secara garis besar, *grand concept* yang ditawarkan dari 19 hipotesis diatas adalah model kinerja pemasaran properti berbasis inovasi dan budaya hijau yang diperkuat oleh kapasitas pembelajaran organisasi.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah *customer orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah?
2. Apakah *customer orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah?
3. Apakah *competitor orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah?
4. Apakah *competitor orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah?

5. Apakah *green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah?
6. Apakah *green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah?
7. Apakah *customer orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah?
8. Apakah *competitor orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah?
9. Apakah *green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah?
10. Apakah *green innovation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah?
11. Apakah *green kompetitif advantage* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah?
12. Apakah *learning organizational* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah?
13. Apakah *learning organizational* berpengaruh signifikan terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah?
14. Apakah *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah?
15. Apakah *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah?

16. Apakah *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah?
17. Apakah *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah?
18. Apakah *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah?
19. Apakah *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah.
2. Pengaruh *customer orientation* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.
3. Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah.

4. Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.
5. Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah.
6. Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.
7. Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah.
8. Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah.
9. Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah.
10. Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah.
11. Pengaruh *green kompetitif advantage* terhadap kinerja pemasaran properti di wilayah Jawa Tengah.
12. Pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah.
13. Pengaruh *learning organizational* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.
14. *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah.

15. *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah.
16. *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.
17. *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.
18. *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah.
19. *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritik
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan model anteseden kinerja pemasaran melalui integrasi beberapa variabel strategis, yaitu *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *green organizational culture* sebagai variabel eksogen; *green innovation* dan *green competitive advantage* sebagai variabel mediasi; serta *learning organization* sebagai variabel moderasi. Model ini dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana orientasi pasar dan

budaya organisasi hijau dapat membentuk keunggulan bersaing berkelanjutan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran di sektor properti.

b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan literatur manajemen pemasaran khususnya mengenai determinan kinerja pemasaran pada perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah.

2. Manfaat Empirik

a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai evaluasi dan kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran bagi perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah.

b. Penelitian ini bermanfaat dalam menambah wacana kepustakaan bagi penelitian yang akan datang, serta dapat berguna sebagai referensi yang relevan dengan penelitian ini.

3. Manfaat praktik

a. Penciptaan Keunggulan Kompetitif Hijau (*Green Competitive Advantage*)

Di pasar properti yang semakin kompetitif, memiliki produk standar tidak lagi cukup. Dengan menerapkan budaya organisasi hijau dan mendorong inovasi hijau (seperti efisiensi energi pada bangunan komersil, material ramah lingkungan, atau tata kelola limbah yang baik), pengembang menciptakan diferensiasi yang kuat. Hal ini membuat

proyek properti memiliki nilai tambah di mata investor dan konsumen, sekaligus menciptakan keunggulan yang sulit ditiru oleh kompetitor.

b. Peningkatan Kinerja Pemasaran yang Terukur

Fokus utama dari kerangka kerja ini berujung pada peningkatan kinerja pemasaran. Pengembang dapat menggunakan hasil riset untuk membuktikan bahwa integrasi antara orientasi pelanggan (memahami apa yang benar-benar diinginkan pembeli) dan orientasi pesaing (mengantisipasi langkah kompetitor) adalah strategi mutlak untuk mendongkrak angka penjualan, mempercepat *take-up rate* unit, dan memperluas pangsa pasar.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Pemasaran

Pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memlihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemasaran adalah suatu proses kemasyarakatan yang melibatkan individu-individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran secara bebas produk dan jasa nilai dengan pihak lain. Manajemen adalah suatu proses perencanaan (planning) pengorganisasian (*organizing)*, penggerakan (*actuating),* pengarahan (*directing),* dan pengawasan (*controlling)* (Griffin and Ebert 2017).

Manajemen pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari berbagai kegiatan bisnis yang ditujukan untuk perencanaan, penetapan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang/jasa yang bisa memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Swasta 2014). Manajemen pemasaran oleh Kotler dan Keller (2016) adalah seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.

Manajemen pemasaran adalah perencanaan, pemberian arahan, dan pengawasan akan semua aktivitas pemasaran perusahaan atau pada bagian pemasaran (Buchari 2018). Manajemen pemasaran adalah suatu proses dalam rangka melakukan analisis, merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol kegiatan dalam pemasaran yang mencakup ide-ide, barang, dan jasa yang berdasar pertukaran dengan tujuan untuk menghasilkan kepuasan konsumen dan tanggung jawab produsen (Manullang and Hutabarat 2016).

Kesimpulan berdasarkan uraian di atas, manajemen pemasaran dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk merencanakan, mengimplementasi (yang terdiri dari kegiatan mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinis), serta mengawasi atau mengendalikan kegiatan pemasaran dalam suatu oganisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang harus dilakukan dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang, dan mendapatkan laba. Fungsi pemasaran menjadi ujung tombak bagi setiap perusahaan karena berhadapan langsung dengan pelanggan yang menjadi sumber penghasilan utama perusahaan. Jadi, apa yang harus dilakukan oleh pemasar adalah mendapatkan pelanggan dan mempertahankan mereka seumur hidup, atau menjadi pelanggan yang loyal.

2.1.1.1 Pemasaran

Pemasaran adalah sebuah proses perusahaan menciptakan nilai untuk konsumennya dan membangun hubungan kuat dengan konsumen dengan tujuan untuk menciptakan nilai keuntungan dari

konsumen (Kotler dan Armstrong, 2015). Menurut (Kurtz 2014), pemasaran adalah fungsi organisasi dan sebuah proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengirimkan nilai untuk konsumen dan mengatur hubungan dengan konsumen sebagai cara menguntungkan perusahaan dan juga pihak berkepentingan.

Craven dan Priecy (2016) menjelaskan bahwa pemasaran adalah suatu aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran perusahaan, dilakukan dengan cara mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau klien serta mengarahkan aliran barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien dari produsen.

Dari pengertian yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manusia dalam memenuhi kebutuhannya melalui proses pertukaran barang dan jasa. Dengan adanya kebutuhan tersebut, hal ini mendorong manusia mengadakan hubungan timbal balik antara pembeli dan penjualan melalui penciptaan dan pertukaran barang untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2.1.1.2 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran menegaskan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan adalah perusahaan tersebut harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih. Tujuan utama konsep pemasaran adalah

melayani konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, sehingga hal ini berbeda dengan konsep penjualan yang menitikberatkan pada keinginan perusahaan (Kotler dan Keller, 2016).

Konsep pemasaran adalah suatu falsafah manjemen dalam bidang pemasaran yang berorientasi pada kebutuhan konsumen dengan didukung oleh kegiatan pemasaran terpadu yang diarahkan untuk memberikan kepuasan konsumen sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Assauri, 2018).

Menurut Brown dan Fiorella (2013) konsep pemasaran adalah ketika suatu organisasi memusatkan seluruh upayanya untuk memuaskan pelanggannya secara menguntungkan. Pemasaran adalah proses strategic orientationsial dimana individu dan kelompok mendapat apa yang mereka butuhkan dan inginkan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu atau kelompok lainnya. Konsep pemasaran mengandung arti semua kegiatan manusia yang berlangsung dalam hubungan dengan pasar. Pemasaran berarti bekerja untuk mewujudkan pertukaran potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan. Definisi konsep pemasaran didalamnya terdapat 3 ide dasar yaitu (1) kepuasan pelanggan yang memandu kepuasan sistem, (2) upaya total perusahaan, bekerja sama untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, (3) keuntungan bukan hanya penjualan tapi sebagai sasaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep pemasaran merupakan orientasi perusahaan yang menekankan bahwa tugas pokok perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan pasar, dan selanjutnya memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut sehingga dicapai tingkat kepuasan pelanggan. Falsafah dalam pendekatan penjualan berbeda dengan konsep pemasaran, karena pendekatan penjualan perusahaan memproduksi dan kemudian meyakinkan konsumen agar bersedia membelinya.

Pendekatan konsep pemasaran menghendaki agar manajemen menentukan keinginan konsumen terlebih dahulu, setelah itu baru melakukan bagaimana caranya memuaskan konsumen. Konsep pemasaran juga menegaskan sebuah pemikiran perusahaan yang menekankan pada sebuah integrasi dan koordinasi seluruh fungsi pemasaran yang ada, dan memiliki tujuan untuk menyatukan seluruh perusahaan dengan berbagai fungsi dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan dalam jangka waktu yang panjang.

2.1.1.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan, dalam menjalankan usaha sekecil apapun diperlukan adanya pengembangan melalui strategi pemasaran.

Pengertian strategi pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2015) adalah logika pemasaran dimana unit bisnis berharap untuk menciptakan nilai dan mendapatkan keuntungan dari hubungannya dengan konsumen. Menurut Kotler dan Keller (2016), dalam upaya untuk mendapatkan kepuasan konsumen di tengah persaingan, perusahaan harus mengerti terlebih dahulu apa kebutuhan dan keinginan konsumennya. Sebuah perusahaan menyadari bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi keinginan konsumen yang sangat berbeda-beda. Perusahaan menyiapkan strategi pemasaran dengan memilih segmen konsumen terbaik yang dapat menciptakan keuntungan yang sebesarnya, proses ini meliputi *market segmentation, market targeting, positioning.*

11 Menurut Chandra (2019) strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Program pemasaran meliputi tindakan-tindakan pemasaran yang dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk, diantaranya dalam hal mengubah harga, memodifikasi kampanye iklan, merancang promosi khusus, menentukan pilihan saluran distribusi, dan sebagainya. 11 Langkah-langkah dalam perumusan strategi pemasaran yaitu melaksanakan prosedur tiga langkah secara sistematis:

1. Strategi Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar ke dalam kelompok pembeli yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan, karakteristik, ataupun, perilaku yang membutuhkan bauran produk dan bauran pemasaran tersendiri. Atau dengan kata lain segmentasi pasar merupakan dasar untuk mengetahui bahwa setiap pasar terdiri atas beberapa segmen yang berbeda-beda. Segmentasi pasar adalah proses menempatkan konsumen dalam sub kelompok di pasar produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam penentuan posisi perusahaan.

2. Strategi Penentuan Pasar Sasaran.

Strategi penentuan pasar sasaran yaitu pemilihan besar atau luasnya segmen sesuai dengan kemampuan suatu perusahaan untuk memasuki segmen tersebut. Perusahaan sebagian besar memasuki sebuah pasar baru dengan melayani satu segmen tunggal, dan jika terbukti berhasil, maka mereka menambah segmen dan kemudian memperluas secara vertikal atau secara horizontal. Dalam menelaah pasar sasaran harus mengevaluasi dengan menelaah tiga faktor yaitu ukuran dan pertumbuhan segmen; kemenarikan struktural segmen dan sasaran dan sumber daya.

3. Strategi Penentuan Pasar Sasaran

Strategi penentuan posisi pasar (*positioning)* adalah strategi untuk merebut posisi dibenak konsumen, sehingga strategi ini menyangkut bagaimana membangun kepercayaan, keyakinan, dan kompetensi bagi pelanggan. *Positioning* adalah aktifitas mendesain citra dan memposisikan diri di benak konsumen, atau sering diartikan sebagai suatu identitas dan kepribadian perusahaan di benak pelanggan.

2.1.1.4 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran (*marketing mix*) mempunyai peranan cukup penting dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan, demikian pula keberhasilan suatu pemasaran baik pemasaran produk ataupun jasa.

Menurut Kotler dan Armstrong (2015) bauran pemasaran merupakan seperangkat alat pemasar yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan peusahaannya di pasar sasaran. Bauran pemasaran merupakan strategi mencampuri kegiatan-kegiatan pemasaran, agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil yang memuaskan.

Aktivitas dalam bauran pemasaran dibagi menjadi empat bagian besar, yang disebut 4P dalam pemasaran yaitu produk, harga, tempat, dan promosi Kotler dan Keller (2016). Pemasaran jasa

menurut Tjiptono (2015) terdapat penambahan tiga elemen bauran pemasaran yang dikenal dengan 7P sebagai berikut:

1. *Product* (Produk)

   Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk juga berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran. Elemen-elemen yang termasuk dalam bauran produk antara lain ragam produk, kualitas, design, fitur, nama merek, kemasan, serta layanan.

2. *Price* (Harga)

   Harga adalah jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk. Harga adalah satu-satunya unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan unsur-unsur lainnya menghasilkan biaya. Harga adalah unsur bauran pemasaran yang paling mudah disesuaikan dan membutuhkan waktu yang relatif singkat, sedangkan ciri-ciri produk, saluran distribusi, bahkan promosi membutuhkan lebih banyak waktu.Faktor-faktor yang dipertimbangkan perusahaan dalam penetapan harga adalah sebagai berikut:

   a. Memilih Sasaran Harga

      Perusahaan pertama-tama harus memutuskan tujuan yang ingin dicapai dengan suatu produk tertentu, jika perusahaan

telah memilih pasar sasaran dan penentuan posisi pasarnya dengan cermat, maka strategi bauran pemasaranya termasuk harga akan mudah dicapai.

b. Menentukan permintaan

Harga yang ditentukan perusahaan akan membawa kepada tingkat permintaan yang berbeda dan oleh karenanya akan mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap sasaran pemasaranya. Skedul permintaan menggambarkan jumlah unit yang akan di beli oleh pasar pada periode tertentu atas alternatif harga yang mungkin ditetapkan selama periode itu.

c. Memperkirakan harga

Permintaan umumnya membatasi harga tertinggi yang dapat ditentukan perusahaan bagi produknya, dan perusahaan menetapkan biaya yang terendah. Perusahaan ingin menetapkan harga yang dapat menutupi biayanya dalam menghasilkan, mendistribusikan, dan menjual produk, termasuk pendapatan yang wajar atas usaha dan resiko yang dihadapinya.

3. *Place* (Lokasi)

Tempat atau saluran pemasaran meliputi kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran. Saluran distribusi adalah rangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap

untuk digunakan atau dikonsumsi. Saluran distribusi dapat didefinisikan sebagai himpunan perusahaan dan perorangan yang mengambil alih hak atau membantu dalam pengalihan hak atas barang atau jasa tertentu selama barang atau jasa tersebut berpindah dari produsen ke konsumen. Pemilihan lokasi yang tepat dalam usaha berhubungan dengan keputusan pembelian, sebuah gerai akan lebih sukses dibandingkan dengan gerai lainnya yang berlokasi kurang strategis.

4. *Promotion* (Promosi)

   Promosi berarti aktivitas yang menyampaikan produk dan membujuk pelanggan untuk membelinya. Promosi juga diartikan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh produsen untuk mengomunikasikan manfaat dari produknya, membujuk, dan mengingatkan para konsumen sasaran agar membeli produk tersebut. Tujuan promosi adalah untuk menginformasikan, membujuk dan mengingatkan pelanggan sasaran. Alat promosi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu:

   a) *Perstrategic orientationnal Selling* (Penjualan Pribadi)

      Perstrategic orientationnal selling yaitu komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka akan mencoba dan membelinya.

b) Periklanan

Periklanan merupakan komunikasi yang bersifat nonperstrategic orientationnal (sebab disampaikan melalui media massa), yang digunakan oleh suatu sponstrategic orientationr yang ditunjuk untuk menyampaikan kepada khalayak umum mengenai suatu produk.

Sales Promotion (Promosi Penjualan)

c) Promosi penjualan merupakan bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai intensif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan meningkatkan jumlah barang yang dibeli oleh konsumen.

d) *Public Relation* (Hubungan Masyarakat)

Public relation adalah upaya komunikasi secara menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut.

e) Direct Marketing

Direct markeitng merupakan sistem pemasaran yang bersifat interaktif yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur atau transaksi di sembarang lokasi. Komunikasi promosi dalam *direct marketing* ditujukan langsung kepada konsumen individual, yang bertujuan agar pesan-pesan tersebut ditanggapi oleh

konsumen yang bersangkutan, baik melalui telepon, pos atau mendatangi langsung ke tempat pemasar.

5. *People* (Orang)

People adalah orang yang memiliki andil dalam memberikan atau menunjukkan pelayanan yang diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang. Karyawan berperan aktif dalam memberikan pelayanan kepada konsumen selama melakukan pembelian, faktor *people* berperan aktif dan bisa perngaruh terhadap keputusan pembelian, seperti positif kinerja yang diberikan kepada konsumen, semakin baik pula dampaknya dalam melakukan keputusan pembelian. Elemen *people* memiliki 2 aspek yaitu:

a) Service People

Untuk organisasi jasa, *service people* biasanya memegang jabatan ganda, yaitu mengadakan jasa dan menjual jasa tersebut. Pelayanan yang baik, cepat, ramah, teliti dan akurat dapat menciptakan kepuasan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan nama baik perusahaan.

b) *Customer*

Customer merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi hubungan karyawan dengan para pelanggan.

6. *Process (Proses)*

Proses adalah mencakup bagaimana cara perusahaan melayani permintaan tiap konsumennya, mulai dari konsumen tersebut memesan (*order*) hingga akhirnya mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Proses dalam pemasaran yaitu keseluruhan sistem yang berlangsung dalam penyelenggaraan dan menentukan mutu kelancaran penyelenggaraan jasa yang dapat memberikan kepuasan pada penggunanya.

7. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Physical evidence adalah fasilitas pendukung merupakan bagian dari pemasaran jasa yang memiliki peranan cukup penting, karena jasa yang disampaikan kepada pelanggan memerlukan fasilitas pendukung didalam penyampaian jasa, hal ini akan semakin memperkuat keberadaan dari jasa tersebut. Para pemasar dalam menciptakan layanan berkualitas perlu memperhatikan elemen layanan fisik seperti gedung yang megah, bersih dengan fasilitas pendingin, alat telekomunikasi yang canggih atau perabot kantor yang berkualitas dan lain-lain menjadi pertimbangan pelanggan dalam memilih suatu produk/jasa.

2.1.1.5 Strategi Bersaing

Strategi bersaing (*competitive strategy*) merupakan upaya organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan posisi unggul di pasar melalui pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Menurut Porter

dan Linde (1995), strategi bersaing adalah cara perusahaan untuk membedakan dirinya dari pesaing dan memperoleh posisi yang menguntungkan dalam industri. Porter mengemukakan tiga strategi generik, yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus strategy*).

Strategi bersaing tidak hanya berfokus pada efisiensi biaya atau diferensiasi produk, tetapi juga mencakup aspek keberlanjutan (*sustainability*) dan inovasi hijau (*green innovation*). Hal ini sejalan dengan meningkatnya kesadaran konsumen terhadap isu lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, konsep *green competitive strategy* muncul sebagai perluasan dari model Porter, yang menekankan pada penciptaan nilai ekonomi sekaligus nilai lingkungan (Chen, 2008).

1. Pendekatan Resource-Based View (RBV)

   Teori *Resource-Based View (RBV)* menjelaskan bahwa sumber utama keunggulan bersaing perusahaan terletak pada penguasaan dan pemanfaatan sumber daya internal yang bersifat langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Barney dan Hesterly, 2015). Strategi bersaing dibangun melalui optimalisasi aset berwujud maupun tidak berwujud (*tangible and intangible resources*), termasuk inovasi, reputasi, budaya organisasi, dan orientasi pasar.

   Konsep RBV sangat relevan untuk menjelaskan hubungan antara *green innovation*, *green organizational culture*, dan *green competitive advantage*. Perusahaan yang memiliki budaya hijau yang kuat serta

komitmen terhadap inovasi berkelanjutan dapat mengonversi sumber daya tersebut menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan (sustainable competitive advantage). Dengan demikian, teori RBV menegaskan bahwa strategi bersaing tidak hanya berasal dari posisi pasar eksternal, tetapi juga dari kekuatan internal organisasi yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing (Grant, 2015).

2. Pendekatan Dynamic Capabilities Theory

Teori *Dynamic Capabilities* dikembangkan untuk melengkapi RBV dengan menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam menyesuaikan, mengintegrasikan, dan membangun ulang kompetensi internal agar dapat merespons perubahan lingkungan eksternal yang cepat (Teece, 2007). Kemampuan dinamis ini memungkinkan perusahaan untuk berinovasi, belajar, dan beradaptasi terhadap perubahan pasar, teknologi, maupun kebijakan lingkungan.

Dynamic capabilities terdiri dari tiga dimensi utama: (1) sensing, kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman di pasar; (2) seizing, kemampuan memanfaatkan peluang melalui inovasi dan investasi strategis; serta (3) transforming, kemampuan mengonversi dan menata ulang sumber daya agar tetap relevan (Teece, 2007). Dengan demikian, strategi bersaing yang berkelanjutan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk membangun *green innovation* sebagai bentuk kapabilitas dinamis yang memperkuat daya saing hijau di pasar properti.

3. Pendekatan Strategic Fit dan Market Orientation

Selain RBV dan *dynamic capabilities*, konsep *strategic fit* menjelaskan bahwa keberhasilan strategi bersaing ditentukan oleh sejauh mana kesesuaian antara strategi internal perusahaan dengan lingkungan eksternal (Venkatraman dan Camillus, 1984). Perusahaan yang mampu menyelaraskan orientasi pelanggan, pesaing, serta budaya organisasi dengan kebutuhan pasar akan memiliki performa yang lebih baik.

Konsep ini sejalan dengan teori *market orientation* Narver dan Slater (1990), yang menekankan pentingnya pemahaman terhadap pelanggan dan pesaing sebagai dasar dalam perumusan strategi bersaing. Dalam konteks keberlanjutan, orientasi pasar perlu diperluas menjadi orientasi pasar hijau (green market orientation), yang mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam strategi bisnis agar perusahaan tidak hanya unggul secara ekonomi tetapi juga bertanggung jawab secara ekologis (Papadas et al., 2019).

4. Integrasi Konseptual

Berdasarkan berbagai pendekatan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing yang berkelanjutan tidak hanya berfokus pada penciptaan nilai ekonomi melalui keunggulan biaya atau diferensiasi, tetapi juga mencakup pembangunan kapabilitas hijau dan pembelajaran organisasi. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini mengintegrasikan:

a. *Customer orientation*, *competitor orientation*, dan *green organizational culture* sebagai dasar strategi bersaing;
b. *Green innovation* dan *green competitive advantage* sebagai mekanisme pembentuk kinerja pemasaran; dan
c. *Learning organization* sebagai kemampuan dinamis yang memperkuat hubungan strategis antarvariabel.

Integrasi ini memberikan pandangan baru bahwa strategi bersaing modern harus bersifat adaptif, inovatif, dan berkelanjutan, dengan menempatkan keberlanjutan lingkungan sebagai bagian inti dari keunggulan kompetitif perusahaan.

5. Strategi Bersaing Michael R. Porter

Strategi Strategi menurut Wheelen dan Hunger (2012) didefiniskan sebagai perencanaan komperhensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Ulrich *et al.* (2017) mendefinisikan strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

2.1.2 Teori RBV (*Resources Based View*)

Resources Based View (RBV) adalah manajemen bisnis atau alat yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang tersedia untuk sebuah perusahaan. Prisnsip mendasar dari RBV adalah bahwa dasar untuk keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan terletak terutama dalam penerapan sumber daya berharga di perusahaan (Barney dan Hesterly, 2015).

Resources Based View (RBV) adalah cara baru untuk menganalisis keunggulan kompetitif perusahaan berdasarkan sumber daya yang dimilikinya, bukan hanya posisinya dalam pasar (Wernerfelt 1984). *Resources Based View* (RBV) adalah aset (berwujud dan tidak berwujud) yang dimiliki, dikendalikan, atau dikuasai oleh organisasi dalam jangka waktu semi permanen, yang digunakan untuk membentuk keunggulan bersaing (Helfat and Peteraf 2003).

Resources Based View (RBV) adalah suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi diseluruh dunia, dimana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage*/ keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan. Menurut model *Resources Based View* (RBV), above-avarage returns bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik didalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumberdaya (*Resources*) dan kapabilitas yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing. Pandangan RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting dari pada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas, tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, aset dan kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Aset, kapabilitas perusahaan akan menentukan efisiensi dan efektivitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa

beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Walaupun demikian, sebuah perusahaan akan berhasil jika memiliki sumberdaya yang paling tepat dan paling baik untuk usaha dan strateginya (Barney dan Hesterly, 2015).

Model RBV berkeyakinan bahwa kompetensi inti merupakan basis keunggulan kompetitif bagi perusahaan/organisasi, kunci keunggulan stratejik, dan kemampuan untuk memperoleh keuntungan diatas rata-rata. Model RBV menurut Barney dan Hesterly (2015) memiliki ciri utama yaitu:

1. Perusahaan pada intinya adalah sekumpulan kapabilitas.
2. Efektivitas suatu perusahaan tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan.
3. Pertumbuhan suatu perusahaan dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya.
4. Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan dan tersedia bagi semua perusahaan, namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat atau relatif sulit ditiru.

Konsep RBV, memfokuskan pada masalah sumberdaya internal. Menurut Barney dan Hesterly (2015), keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internal yang di kelompokan dalam 3 kategori:

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

3. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk daganng, hak cipta, database dan sebagainya.

Perusahaan yang menerapkan RBV, harus mampu mengelola sumberdaya internal tersebut, melalui berbagai strategi yang menjadikannya mampu bersaing dalam waktu yang lama.

Pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan, muncul kurang lebih 20 tahun yang lalu. Konsep RBV dimaknai cukup beragam, tapi pada hakekatnya RBV merupakan suatu pendekatan klasik dalam manajemen strategis yang berkaitan dengan masalah kompetensi dan sumber daya perusahaan. RBV merupakan sumber daya perusahaan penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang akan berpengaruh pada keuntungan perusahaan, jika perusahaan memiliki sumber daya yang beraneka ragam perusahaan akan memperoleh keuntungan berdasarkan sumber daya yang langka (Barney dan Hesterly, 2015).

Barney dan Hesterly (2015) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internal yang di kelompokan dalam 3 kategori:

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

3. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

2.1.3 *Market Orientation* (Orientasi Pasar)

Orientasi pasar masih merupakan konsep sentral dalam literatur pemasaran dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (Ozkaya *et al*., 2015). Orientasi pasar adalah proses organisasi secara menyeluruh dalam menghasilkan informasi pasar tentang kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang, menyebarkan informasi tersebut ke seluruh departemen, dan bertindak secara responsif terhadap informasi tersebut (Kohli and Jaworski 1990)

Orientasi pasar adalah proses organisasi secara menyeluruh dalam menghasilkan informasi pasar, menyebarkan informasi tersebut ke seluruh departemen, dan bertindak secara responsif terhadap informasi tersebut dalam rangka menciptakan nilai pelanggan yang unggul (Deshpande et al. 1993). Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar adalah pendekatan strategis dan budaya organisasi yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai pusat perhatian.

Market Orientation terdiri dari tiga komponen utama (indikator) antara lain :

1. *Customer orientation* (Orientasi pada Pelanggan)
   a. Memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan.
   b. Menyediakan nilai yang lebih tinggi daripada pesaing.

2. *Competitor orientation* (Orientasi pada Pesaing)

   Memahami kekuatan, kelemahan, strategi, dan kapabilitas pesaing.

3. *Interfunctional Coordination* (Koordinasi Antarfungsi)

   Menggunakan sumber daya organisasi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan, melalui kerja sama lintas departemen (Narver and Slater 1990).

Penulis menyimpulkan indikator *market orientation* sebagai berikut.

1. *Customer Intelligence Orientation*

   Fokus pada pemanfaatan data pelanggan untuk memahami perilaku dan preferensi pasar. Perusahaan menggunakan data analitik pelanggan untuk mengidentifikasi tren dan pola konsumsi. Strategi pemasaran perusahaan disesuaikan berdasarkan feedback digital dari pelanggan.

2. *Agile Market Responsiveness*

   Menyoroti kemampuan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar dan permintaan konsumen. Perusahaan cepat beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasar. Perusahaan mengubah strategi secara dinamis berdasarkan pergeseran permintaan pelanggan.

3. *Collaborative Market Engagement*

   Fokus pada keterlibatan pelanggan dan mitra eksternal dalam menciptakan nilai bersama. Pelanggan dilibatkan dalam proses pengembangan produk atau layanan baru. Perusahaan menjalin kemitraan aktif dengan pihak eksternal (komunitas, pemasok, influencer) untuk memperkuat posisi pasar.

4. *Digital Competitor Monitoring*

   Adaptasi dari *competitor orientation* dalam konteks pasar digital dan teknologi. Perusahaan memonitor aktivitas pesaing melalui platform digital dan media sosial. Keputusan strategis perusahaan mempertimbangkan inovasi digital pesaing.

5. *Cross-Functional Innovation Culture*

   Pengembangan dari *interfunctional coordination*, namun lebih menekankan pada kolaborasi untuk inovasi. Tim lintas departemen bekerja sama untuk merancang solusi berbasis kebutuhan pasar. Inisiatif pengembangan produk atau layanan selalu melibatkan kontribusi dari berbagai divisi.

2.1.4 *Customer orientation* (Orientasi Pelanggan)

Orientasi pelanggan merupakan hal yang paling *urgent* dan fundamental bagi suatu perusahaan, hal ini karena pelanggan merupakan hal yang paling penting dari perusahaan untuk menentukan orientasi pelanggannya (Cadogan *et al.*, 2009). Orientasi pelanggan adalah suatu pemahaman yang baik untuk para pembeli, sasaran dari pembeli adalah mampu menciptakan nilai yang lebih superior bagi perusahaan. Dengan menciptakan penampilan yang baik akan membuat suatu perusahaan menjadi semakin kuat dan dapat bertahan (Narver dan Slater, 1990).

Customer orientation merupakan bagian dari orientasi pasar, yang menekankan pentingnya memahami dan merespons kebutuhan pelanggan dalam seluruh proses organisasi (Kohli and Jaworski 1990). Orientasi

pelanggan dalam pandangan peneliti dapat didefinisikan adalah suatu aktivitas yang berhubungan pada pemahaman perusahaan tentang kebutuhan para pelanggan, sasarannya dan kemampuan perusahaan untuk merancang produk dan pelayanan yang dapat memuaskan kebutuhan dari para pelanggan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik Kesimpulan bahwa orientasi pelanggan adalah pendekatan strategis dalam manajemen dan pemasaran yang menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi. Hal ini mencakup pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan serta komitmen untuk memuaskan mereka secara berkelanjutan.

Penilaian orientasi pelanggan menurut Narver dan Slater (1990) dikelompokkan kedalam dua indikator yaitu :

1. Pembuatan intelijen pelanggan yang responsif

   Perusahaan yang berorientasi pelanggan harus bertindak terutama berdasarkan intelijen terkini, hal ini diterapkan melalui melalui pembuatan intelijen pelanggan yang responsif.

2. Pembuatan intelijen pelanggan secara proaktif

   Perusahaan yang berorientasi pelanggan harus selalu proaktif mengumpulkan informasi terhadap kebutuhan pelanggan, misalnya berupaya menemukan kebutuhan tambahan dari pelanggan kami yang belum mereka ketahui. Perusahaan juga perlu berupaya

memberikan strategic orientationlusi untuk kebutuhan pelanggan yang belum terungkap dalam produk dan layanan baru.

Indikator *customer orientation* menurut Narver dan Slater (1990) antara lain:

1. Memahami kebutuhan pelanggan saat ini.
2. Memahami kebutuhan pelanggan masa depan.
3. Memonitor tingkat kepuasan pelanggan.
4. Menanggapi keluhan pelanggan secara efektif.
5. Menciptakan nilai lebih bagi pelanggan.

Penulis menyimpulkan indikator orientasi pelanggan (*customer orientation*) sebagai berikut.

1. Kolaborasi aktif dengan pelanggan

   Perusahaan melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk atau layanan.
2. Fokus pada pengembangan kompetensi internal terkait pelanggan

   Karyawan dilatih secara rutin untuk memahami perspektif dan harapan pelanggan.
3. Pentingnya feedback dan interaksi real-time

   Perusahaan menyediakan saluran komunikasi dua arah yang responsif untuk pelanggan.
4. Penggunaan data pelanggan dalam pengambilan keputusan

   Keputusan strategis perusahaan selalu mempertimbangkan wawasan perilaku pelanggan yang terkini.

5. Fokus pada dinamika dan antisipasi perubahan kebutuhan pelanggan Perusahaan secara aktif memantau tren dan perubahan preferensi pelanggan di pasar.

2.1.5 *Competitor orientation* (Orientasi Pesaing)

Orientasi pesaing adalah kemauan perusahaan untuk memonitor strategi yang diterapkan para pesaingnya. Orientasi pasar adalah suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan (Uncles, 2000). Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemehan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas, dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing potensial utama. Kemanapun manajemen mengenali pesaingnya akan membantu dan menggali berbagai informasi mengenai apa dan bagaimana pesaing menjalankan bisnis serta model strategi yang diterapkan, sehingga manajemen memperoleh kepastian bahwa strategi dan aktivitas apapun yang dilakukan perusahaan tidak didahului oleh pesaingnya (Day dan Wensley, 2010).

Perusahaan yang berorientasi pada pesaing, senantiasa akan menggunakan sebagian besar waktunya untuk melacak penggunaan strategi dan pangsa pasar pesaing serta berusaha menemukan berbagai strategi untuk melawannya. Perusahaan melalui orientasi pasar akan berusaha menjawab tiga pertanyaan, yaitu siapa pesaing perusahaan, teknologi seperti

apakah yang dipakai pesaing, dan apakah pesaing mewakili sebuah alternative yang menarik dari sudut pandang *target customer* (Zhou *et al.*, 2005).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa orientasi pesaing adalah bagian penting dari strategi pemasaran yang mencerminkan sejauh mana suatu perusahaan memahami, menganalisis, dan merespons perilaku, kekuatan, kelemahan, dan strategi para pesaingnya di pasar.

Penilaian orientasi pesaing menurut Slater et al (2010) dikelompokkan kedalam dua dimensi yaitu :

1. Pembuatan intelijen pesaing yang responsif

   Pembuatan intelijen pesaing yang responsif penting diterapkan, dimana perusahaan yang berorientasi pesaing harus responsif mendorong antar karyawan, departemen, dan divisi untuk membahas kekuatan dan kelemahan pesaing. Informasi dapat dibagikan secara formal dalam rapat, konferensi, buletin, dan basis data, atau secara informal melalui "diskusi terbuka" dan bimbingan informal.

2. Pembuatan intelijen pesaing secara proaktif

   Perusahaan yang berorientasi pesaing, secara aktif harus selalu memantau pesaing dalam produk/pasar terkait, memantau pesaing yang menggunakan teknologi, dan secara teratur perlu mengumpulkan informasi pesaing untuk mengantisipasi pergerakan pesaing di masa mendatang.

Indikator *competitor orientation* menurut Narver dan Slater (1990) antara lain :

1. Mengumpulkan informasi tentang strategi pesaing.
2. Mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing.
3. Menanggapi tindakan pesaing dengan cepat.
4. Menilai kinerja relatif terhadap pesaing utama.

Penulis menyimpulkan indikator orientasi pesaing (*competitor orientation*) sebagai berikut.

1. Fokus pada benchmarking dan evaluasi komparatif

   Perusahaan secara rutin membandingkan kinerja produknya dengan produk pesaing di pasar.
2. Respon taktis terhadap aktivitas promosi pesaing

   Tim pemasaran dan penjualan menganalisis strategi promosi pesaing untuk merancang taktik yang lebih kompetitif.
3. Pencarian celah atau keunggulan bersaing

   Perusahaan mengikuti perkembangan produk baru pesaing untuk menentukan peluang diferensiasi.
4. Fokus pada aspek brand positioning dan citra pesaing

   Perusahaan memperbarui strategi pasar berdasarkan analisis kekuatan merek pesaing.
5. Integrasi pengamatan pesaing dalam proses strategis resmi

   Perusahaan mengadakan evaluasi kompetitor secara sistematis dalam perencanaan strategis tahunan.

2.1.6 *Green organizational culture*

Konsep *Green organizational culture* (GOC) masih dalam tahap awal, dan oleh karena itu definisinya masih berkembang, meskipun demikian, para peneliti berpendapat bahwa perubahan dramatis dalam budaya organisasi diperlukan untuk perusahaan untuk mengembangkan potensi dalam mengatasi tantangan lingkungan (Al-Swidi *et al.*, 2021).

Budaya organisasi mengacu pada asumsi mental bersama, simbol, ritual, dan pola strategic orientationsial yang mengatur perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi terdiri dari kombinasi standar dan nilai bersama yang konsisten dengan karakteristik organisasi (Machado and Avila 2019).

Green organizational culture (GOC) didefinisikan sebagai nilai dan keyakinan yang memandu berbagai praktik dalam organisasi agar ramah lingkungan mencakup keyakinan, nilai, norma, simbol, dan stereotip strategic orientationsial bersama tentang manajemen lingkungan organisasi dan membentuk perilaku standar yang diharapkan dari individu (Chan *et al.*, 2016). Harris dan Crane (2002) mendefinisikan GOC sebagai sejauh mana asumsi, nilai, simbol, dan artefak suatu organisasi mencerminkan keinginan atau kebutuhan untuk beroperasi dengan cara yang berkelanjutan secara lingkungan'. Menciptakan budaya organisasi seperti itu bergantung pada beberapa dimensi. Menurut Harris dan Crane (2002), *green culture* (budaya ramah lingkungan) bukan konsep satu dimensi yang sederhana.

Green organizational culture (budaya organissi ramah lingkungan) didefinisikan sebagai nilai, keyakinan dan prinsip yang memandu perilaku karyawan untuk menerapkan organisasi yang ramah lingkungan Harris dan Crane (2002). Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *green organizational culture* atau budaya organisasi hijau adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang mendorong anggota organisasi untuk peduli terhadap lingkungan dan berperilaku ramah lingkungan dalam setiap aspek kegiatan organisasi.

Aggarwal dan Agarwala (2021) telah menindaklanjuti penelitian Harris dan Crane (2002) melalui pengembangan dimensi-dimensi *green organizational culture* sebagai berikut:

1. *Performance beliefs* (keyakinan kinerja)

   Performance beliefs merupakan tingkat keyakinan manajer dalam suatu organisasi bahwa nilai-nilai berkelanjutan atau isu-isu ramah lingkungan memiliki dampak positif terhadap laba, penjualan, dan sebagainya. Keyakinan tersebut berujung pada penggabungan nilai-nilai tersebut ke dalam budaya organisasi, yang pada gilirannya mengarah pada budaya ramah lingkungan dalam organisasi.

2. *Industry macro-culture* (makro budaya industri)

   Industry macro-culture (makro budaya industri) berkaitan dengan adanya tema dan tren umum dalam asumsi, nilai, dan artefak lingkungan organisasi dalam industri tertentu yang berbeda dengan industri lain (pengelompokan organisasi). Dalam budaya makro

industri tertentu, terdapat kepercayaan bahwa isu lingkungan diberi prioritas tinggi dibandingkan industri lain dan oleh karena itu industri tersebut mengarah pada tingginya budaya ramah lingkungan dalam organisasi.

3. *Organizational Barriers* (hambatan organisasi)

   Organizational barriers (hambatan organisasi) memfokuskan pada hambatan-hambatan internal yang dihadapi oleh organisasi saat menerapkan praktik ramah lingkungan. Misalnya, sejauh mana pengambilan keputusan terpusat, politik internal, koordinasi antar-fungsi, dan lain-lain.

4. *Cultural fragmentation* (fragmentasi budaya)

   Cultural fragmentation (fragmentasi budaya) adalah sejauh mana manajer suatu organisasi percaya bahwa budaya organisasi tersebut dicirikan oleh keberadaan berbagai subkultur. Semakin besar jumlah, ukuran, dan kekuatan subkultur, semakin rendah penyebaran kesadaran hijau dalam organisasi. Fragmentasi Budaya mencakup berbagai subkultur geografis, subkultur profesional, dan subkultur fungsional. Setiap subkultur memiliki implikasi negatif dan positif.

5. *Symbolic events* (peristiwa simbolik)

   Symbolic events (peristiwa simbolik) menjelaskan peran simbol, peristiwa simbolik, dan tindakan terhadap perkembangan masyarakat. Penerapan budaya atau kesadaran organisasi terhadap lingkungan, secara umum mencakup respons/tindakan manajer terhadap perubahan

budaya. Peristiwa ini bisa berupa simbol tindakan negatif atau positif. Simbol tindakan positif meningkatkan komitmen organisasi terhadap isu lingkungan, sedangkan simbol tindakan negatif melakukan hal sebaliknya. Simbol tindakan positif atau negatif memengaruhi perilaku karyawan organisasi, sehingga memengaruhi kedalaman perubahan lingkungan.

6. *Alternate business philosophies* (filosofi bisnis alternatif)

   Alternate business philosophies (filosofi bisnis alternatif) menekankan pada dominasi budaya yang dirasakan dari filosofi bisnis organisasi. Organisasi cenderung berbeda-beda dalam hal filosofi bisnis yang dominan, seperti filosofi berorientasi pasar, filosofi berorientasi layanan, dan lain-lain. Perusahaan yang memiliki filosofi bisnis dominan yang berfokus pada manajemen lingkungan akan memiliki adaptasi tinggi terhadap isu-isu lingkungan.

Indikator *green organizational culture* menurut (Lee and Chen 2021) antara lain :

1. Kepedulian perusahaan terhadap isu lingkungan.
2. Karyawan didorong untuk peduli lingkungan.
3. Budaya kerja yang mendukung keberlanjutan.
4. Kebijakan internal mendukung kegiatan ramah lingkungan.

Penulis menyimpulkan indicator *green organizational culture* sebagai berikut.

1. Partisipasi aktif dan kesadaran lingkungan pada individu

Karyawan secara aktif dilibatkan dalam program internal untuk mengurangi dampak lingkungan.

2. Keberlanjutan menjadi bagian dari rutinitas

   Organisasi mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam kebijakan operasional sehari-hari.

3. Fokus pada transfer nilai dan keterampilan hijau secara sistematis

   Tersedia pelatihan berkala bagi seluruh level organisasi terkait praktik kerja ramah lingkungan.

4. Penguatan budaya melalui insentif dan apresiasi

   Organisasi merayakan atau memberi penghargaan terhadap inisiatif karyawan yang mendukung pelestarian lingkungan.

5. Budaya akuntabilitas terhadap dampak lingkungan

   Penggunaan sumber daya (seperti energi, air, dan kertas) dipantau dan dievaluasi secara transparan oleh organisasi.

6. Budaya transparansi dan tanggung jawab eksternal

   Organisasi secara terbuka mengkomunikasikan komitmen lingkungan kepada publik dan pemangku kepentingan.

2.1.7 Green inovation

Inovasi hijau adalah inovasi yang mencegah atau mengurangi beban lingkungan, menangani kerusakan lingkungan, atau mendiagnosis dan memantau masalah lingkungan (Hemmelskamp 1997). *Green innovation* atau yang biasa disebut dengan inovasi ramah lingkungan merupakan penciptaan produk baru maupun meningkatkan produk secara signifikan.

Tidak hanya berfokus pada produk, tetapi berfokus pula pada penciptaan dan pengembangan yang signifikan terhadap proses, metode pemasaran, metode perusahaan yang baru dalam praktik bisnis (Shashwat 2019).

Green innovation, tidak hanya memberikan dampak terhadap pengurangan dampak terhadap lingkungan, tetapi dapat memberikan manfaat kepada masyarakat dengan mengubah norma strategic orientationsial dan nilai-nilai budaya. Menurut Chen *et al.* (2006) inovasi ramah lingkungan sebagai perangkat inovasi terkait penciptaan dan pengembangan produk atau proses, termasuk inovasi teknologi yang mampu menciptakan penghematan energi, pencegahan polusi, pelaksanaan daur ulang limbah, desain produk yang ramah lingkungan atau pengelolaan lingkungan. Reuvers (2015) mendefinisikan inovasi ramah lingkungan *sebagai suatu* proses pengembangan, peningkatan atau membuat sebuah produk maupun proses yang dapat memberikan penurunan yang signifikan terhadap dampak lingkungan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka ditarik kesimpulan bahwa *green innovation* atau inovasi hijau merupakan pendekatan inovatif dalam proses, produk, teknologi, dan praktik bisnis yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan.

Green innovation (inovasi ramah lingkungan) menurut Chen *et al.* (2006) dikelompokkan menjadi dua dimensi yaitu :

1. *Green product innovation*

   Green product innovation (inovasi produk ramah lingkungan) adalah upaya perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan secara signifikan untuk mengurangi dampak terhadap lingkungan.

2. *Green process innovation*

   Green process innovation (inovasi proses ramah lingkungan) adalah upaya perusahaan untuk menciptakan metode produksi atau pengiriman yang baru yang lebih baik dari metode sebelumnya.

Indikator *green innovation* menurut (Lee and Chen 2021) antara lain :

1. Inovasi produk yang ramah lingkungan.
2. Penggunaan teknologi bersih dalam proses produksi.
3. Pengembangan produk yang mengurangi limbah.
4. Inovasi yang mendukung efisiensi energi.

Penulis menyimpulkan indikator *green innovation* sebagai berikut.

1. Fokus pada eco-design dan prinsip circular economy

   Pengembangan desain produk yang dapat dipisah dan didaur ulang dengan mudah di akhir siklus hidupnya.

2. Inovasi teknologi hijau untuk efisiensi energi

   Penerapan teknologi baru untuk mengurangi konsumsi energi selama proses produksi.

3. Pentingnya inovasi terbuka dan kolaboratif dalam konteks lingkungan

   Kolaborasi dengan mitra eksternal (misalnya pemasok atau lembaga riset) untuk menciptakan solusi inovatif yang ramah lingkungan.

4. Inovasi dalam aspek digitalisasi untuk keberlanjutan

   Pengembangan sistem digital untuk memantau dan mengelola jejak karbon produk secara real-time.

5. Fokus pada inovasi substitusi berbasis pasar dan preferensi konsumen

   Inisiatif untuk mengganti produk yang berpotensi mencemari lingkungan dengan alternatif hijau yang memiliki nilai tambah pasar.

6. Integrasi aspek lingkungan

   Penerapan prinsip desain berkelanjutan dalam setiap tahap siklus inovasi, mulai dari ide hingga komersialisasi.

2.1.8 Green competitive advantages

Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan mana pun untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan atas pesaing mereka, artinya perusahaan dengan sumber daya yang unggul dapat memberikan manfaat yang lebih besar kepada pelanggan mereka dengan biaya tertentu atau dapat memberikan tingkat manfaat yang sama dengan biaya yang lebih rendah (Pratiwi dan Rodiah, 2024).

Green competitive advantages (GCA) pertama kali diperkenalkan oleh Chen *et al.* (2006) dengan mengeksplorasi keunggulan kompetitif dengan inovasi hijau atau manajemen lingkungan. Chen *et al.* (2006) mendefinisikan GCA adalah kondisi di mana perusahaan menempati beberapa posisi mengenai manajemen lingkungan atau inovasi hijau. Dalam konteks ini, pesaing organisasi sering kali tidak dapat meniru strategi lingkungan yang diadopsi, yang mengarah pada pencapaian tujuan dan

manfaat yang berkelanjutan. Definisi GCA merupakan hal penting yang harus dicapai oleh perusahaan melalui berbagai sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja lebih baik dari pesaing.

Green competitive advantages atau keunggulan kompetitif ramah lingkungan adalah kondisi atau posisi yang memungkinkan suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan atas pesaingnya dalam konteks lingkungan atau keberlanjutan (Zhou *et al.*, 2005). *Green competitive advantages* menurut Monogina dan Rachmawati (2023) adalah strategi perusahaan yang dirancang untuk memanfaatkan peluang yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga dapat memperoleh laba dan keuntungan dengan maksimal.

Perusahaan harus mampu menghasilkan nilai positif yang sama atau melebihi pesaingnya, guna mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini melibatkan pengembangan strategi dan taktik yang tidak hanya meningkatkan keuntungan namun juga dapat memperkuat posisi perusahaan dalam pasar (Wang, 2019). Irwanto dan Alhazami (2023) menyebutkan *green competitive advantages* juga merupakan kondisi di mana perusahaan mampu memanfaatkan posisi yang strategis terkait pengelolaan lingkungan atau inovasi hijau yang tidak dapat ditiru oleh para kompetitornya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan manfaat keberlanjutan dalam menjaga dan meningkatkan kondisi lingkungan.

Teori *restrategic orientationurced based view* (RBV) mempunyai keterkaitan yang relevan dengan *green competitive advantages*, dimana

RBV memberikan pandangan bahwa dengan adanya penggunaan sumber daya yang optimal maka hal ini mampu memunculkan keunggulan kompetitif pada perusahaan sehingga memberikan dampak terhadap kinerja perusahaannya. *Green competitive advantages* membantu perusahaan untuk dapat mempertahankan keunggulannya dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Zhu *et al.*, 2023).

Teori RBV juga mampu memberikan dampak terhadap kapabilitas perusahaan pada kinerja berkelanjutannya dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan yang bertanggung jawab dan menerapkan praktik bisnis yang ramah lingkungan akan selalu menghasilkan sumber daya tak berwujud yang sangat berguna untuk keunggulan kompetitif dan kinerja berkelanjutannya. Sumber daya tak berwujud tersebut dibagi menjadi tiga jenis diantaranya yaitu sumber daya manusia, sumber daya teknis, dan sumber daya reputasi. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mempertahankan secara tidak langsung keunggulannya bisa dari segi tenaga kerja yang menghasilkan produk atau jasa ramah lingkungan, pemanfaatan alat dan teknik yang digunakan, serta citra dari perusahaan tersebut (Liu *et al.*, 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka ditarik kesimpulan bahwa *Restrategic orientationurce-Based View* (RBV) adalah teori dalam manajemen strategis yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai dan dipertahankan dengan memanfaatkan sumber

daya internal yang dimilikinya secara efektif, bukan hanya bergantung pada faktor eksternal atau kondisi pasar.

Menurut Awwad (2013) pengukuran *green competitive advantages* dikelompokkan menjadi dua dimensi yaitu :

1. Keunggulan diferensiasi

   Keunggulan kompetitif melalui strategi diferensiasi menegaskan bahwa keunggulan diferensiasi terjadi ketika suatu organisasi menciptakan suatu produk atau jasa yang dianggap unik dengan cara yang tidak dapat dicapai oleh pesaingnya. Dimensi ini meliputi produk perusahaan berbeda jika dibandingkan dengan produk pesaingnya karena memiliki manfaat yang lebih unggul bagi pelanggan. Perbedaan lainnya, produk yang dihasilkan perusahaan unik dan tidak ada orang lain selain perusahaan yang dapat menawarkannya. Perusahaan juga melakukan upaya besar dalam membangun nama merek yang kuat, dan tidak ada seorang pun yang dapat dengan mudah menirunya serta perusahaan berhasil membedakan diri dari orang lain melalui kampanye iklan dan promosi yang efektif.

2. Keunggulan Biaya

   Keunggulan kompetitif melalui strategi kepemimpinan biaya menegaskan bahwa keunggulan biaya terjadi ketika suatu organisasi mampu mengungguli pesaing dengan memproduksi barang dan jasa dengan biaya yang lebih rendah. Dimensi ini meliputi biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan pesaing,

sistem operasi internal yang efisien dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk menurunkan biaya produk, skala ekonomi memungkinkan perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya, dan perusahaan mampu mencapai posisi kepemimpinan biaya dalam industrinya.

Indikator *green competitive advantage* menurut (Lee and Chen 2021) antara lain :

1. Produk hijau sebagai pembeda pasar.
2. Citra merek yang kuat karena ramah lingkungan.
3. Loyalitas pelanggan karena praktik hijau.
4. Biaya operasional lebih rendah karena efisiensi lingkungan.

Penulis menyimpulkan indikator *green competitive advantage* sebagai berikut.

1. *Market attractiveness* berbasis kesadaran lingkungan konsumen

   Kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan yang peduli lingkungan melalui produk atau layanan hijau.
2. *Green branding* dan persepsi publik

   Reputasi perusahaan sebagai pelopor dalam inovasi hijau di industri kami.
3. Fokus pada legitimasi dan kepercayaan berbasis standar keberlanjutan

   Penggunaan sertifikasi lingkungan (seperti ISO 14001 atau ecolabel) sebagai nilai tambah dalam pemasaran.

4. Kolaborasi sebagai sumber keunggulan strategis yang hijau

   Kemitraan strategis dengan organisasi lingkungan atau komunitas lokal yang mendukung posisi pasar perusahaan.

5. keunggulan jangka panjang melalui retensi pelanggan

   Produk hijau perusahaan memiliki loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dibanding produk konvensional.

6. Fokus pada perluasan pasar sebagai hasil dari diferensiasi hijau

   Perusahaan mampu menjangkau segmen pasar baru yang sebelumnya tidak tersentuh karena pendekatan hijau yang inovatif.

2.1.9 Learning organizational

Learning organizational dan *organization learning* merupakan dua teori yang berbeda, walaupun dalam beberapa penelitian mengalami tumpang tindih arti, kedua teori ini memiliki arti yang berbeda. Perbedaan mendasar menurut Ortenblad (2001) (1) *organization learning* merupakan aktivitas atau proses belajar yang berlangsung secara alami yang ada di dalam organisasi dan sasarannya adalah akademisi (2) *learning organizational* adalah bentuk organisasi yang mampu belajar dan dibutuhkan usaha untuk menciptakan organisasi tersebut dan sasarannya adalah praktisi dan konsultan.

Organization atau organisasi pembelajar pertama kali dipopulerkan oleh Senge. Menurut Senge, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengembangkan institusinya menjadi organisasi pembelajar (*learning organization)*. Organisasi pembelajar

merupakan wadah bagi orang-orang yang terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diharapkan. Idealnya di dalam organisasi pembelajar, setiap individu mampu mengembangkan berbagai pemikiran barunya, bebas menyampaikan aspirasinya, dan bagaimana masing-masing individu terus belajar bagaimana belajar bersama (Senge, 2020).

Beberapa ahli juga merumuskan pengertian organisasi pembelajar, diantaranya Fiol dan Lyles (1985) menyatakan, organisasi pembelajar memiliki arti sebagai proses meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih. Hal tersebut dapat diartikan bahwa, setiap individu harus selalu belajar untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang nantinya akan berpengaruh pada tindakan yang dilakukan dalam organisasi. (Huber 1991) menambahkan bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah entitas belajar yang memproses informasi sehingga dapat mengubah perilaku individu menjadi lebih baik. Dari pengertian ini menunjukkan bahwa hasil dari belajar dapat mengubah perilaku individu dalam suatu organisasi menjadi lebih baik.

Garvin (1993) menyatakan, organisasi pembelajar (*learning organization)* secara sederhana adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilakunya untuk memcerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Komponen yang harus dimiliki oleh organisasi pembelajar yaitu: pemecahan masalah dengan sistematis, eksperimen dengan pendekatan

baru, belajar dari pengalaman sendiri dan sejarah masa lalu, belajar dari pengalaman dan praktik terbaik orang lain, dan mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien ke seluruh organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka ditarik kesimpulan bahwa *learning organization* atau organisasi pembelajar adalah bentuk organisasi yang secara terus-menerus mampu mengembangkan kapasitasnya untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Organisasi pembelajar mendorong individu maupun tim untuk belajar secara berkelanjutan, berbagi pengetahuan, dan menerapkan pembelajaran tersebut ke dalam praktik kerja.

Senge (2020) menyatakan bahwa *learning organizational* memiliki lima indikator sebagai berikut:

1. Keahlian pribadi (*Perstrategic orientationnal Mastery*)

   Organisasi hanya dapat berkembang apabila para anggota yang berada di dalamnya memiliki keinginanan dan kemampuan untuk terus belajar. Dengan disiplin penguasaan pribadi berarti individu di dalam organisasi terus memfokuskan diri untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas diri dengan belajar dan memfokuskan energi untuk terus menerus memperdalam visi pribadi. Disiplin ini sangat diperlukan, karena untuk tetap dapat bersaing di era global, perusahaan harus memiliki anggota yang memiliki kompetensi yang tinggi.

2. Model Mental (*Mental Models*)

   Mental model merupakan suatu disiplin yang menggambarkan proses penilaian pribadi berdasarkan asumsi dan generaliasai yang ditangkap yang dapat mempungaruhi individu dalam melakukan sebuah tindakan dan pengambilan keputusan. Disiplin mental model ini melatih individu untuk dapat mengkomunikasikan pemikiran atau asumsi secara efektif sehingga dapat mempengaruhi orang lain.

3. Berbagai Visi (*Shared Vision*)

   Shared vision menggambarkan begitu besar dan pentingnya peranan seorang pemimpin sebagai penentu arah organisai. Membagi visi/tujuan organisasi dengan cara mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi yang ada di dalamnya adalah tugas penting pemimpin. Pemimpin sudah menumbuhkan kesadaran jangka panjang para anggota organisasi untuk terus maju dan berkembang dengan cara mengkomunikasikan visi organisasi.

4. Pembelajaran Kelompok (*Team Learning*)

   Adanya proses pembelajaran secara bersama-sama, organisasi telah mempererat ikatan bagi seluruh anggota didalamnya dengan melakukan dialog dan mentransfer ilmu yang dimiliki secara perseorangan. Adanya dialog tersebut para anggota dapat terus meningkatkan kompetensinya masing-masing. Senge menyebutkan bahwa, bukan hanya menciptakan hasil yang baik untuk organisasi, tetapi anggota dengan bersama-sama dapat lebih cepat menyerap informasi dan

tumbuh lebih cepat dari pada melakukan proses pembelajaran secara pribadi atau perseorangan.

5. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

   Berfikir sistem merupakan landasan terpenting yang dapat mengintegerasikan setiap individu, kegiatan, serta disiplin yang ada di dalam organisasi, karena tanpa mengaplikasikan berfikir sistem, individu di dalam organisasi hanya melihat segala sesuatu yang ada secara parsial tanpa melihat dengan cara keseluruhan. Individu tidak dapat melihat sebuah organisasi sebagai sebuah proses yang dinamis.

Indikator *learning organizational* menurut (Senge 2020) antara lain :

1. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran.
2. Karyawan memiliki kesempatan belajar berkelanjutan.
3. Adanya sistem umpan balik untuk peningkatan.
4. Pengetahuan disebarluaskan dalam organisasi.

Penulis menyimpulkan *learning organizational* sebagai berikut.

1. Fokus pada *knowledge management* dan pembelajaran berkelanjutan

   Organisasi secara rutin mendokumentasikan pengetahuan dan pembelajaran dari pengalaman kerja untuk digunakan kembali.

2. Pembelajaran multidisipliner sebagai bagian dari budaya organisasi

   Karyawan diberi akses terhadap pelatihan lintas fungsi untuk memperluas wawasan dan keterampilan.

3. Belajar dari kesalahan (*fail-forward culture*)

   Organisasi menggunakan kegagalan sebagai sarana refleksi dan pembelajaran, bukan hanya untuk menyalahkan.

4. *Collaborative learning* dalam pengambilan keputusan

   Proses pengambilan keputusan melibatkan berbagai level organisasi untuk memperkaya perspektif.

5. Fokus pada pembelajaran eksternal sebagai bagian dari inovasi internal.

   Organisasi secara aktif mengadopsi praktik dan pengetahuan terbaik dari luar (benchmarking atau studi banding).

6. Pembelajaran individual yang terintegrasi dengan tujuan organisasi.

   Karyawan secara rutin didorong untuk melakukan self-assessment dan perencanaan pengembangan diri.

2.1.10 Kinerja Pemasaran

Kinerja bisnis mencerminkan cara perusahaan mengelola sumber dayanya dan hasil akhir dari upayanya dalam hal ukuran finansial dan nonfinansial yang dicapai selama periode tertentu (Tjahjadi *et al.*, 2020). Kinerja pemasaran merupakan suatu konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang dijalankan oleh perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pemasaran yang ada (Waliuddin dan Umar, 2021). Sefnedi dan Dorris (2022) berpendapat bahwa kinerja pemasaran merupakan prestasi kerja yang diukur dari keseluruhan kegiatan proses pemasaran dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Kinerja Pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk, setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari prduk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan perusahaannya di dunia persaingan bisnis (Keegan, 2016). Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien daripada saingannya (Ohy, 2010).

Menurut (Tjiptono, 2015) kinerja pemasaran didefinisikan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam mengembangkan strategi pemasaran, baik secara dilaksanakan dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan maupun faktor eksternal dari perusahaan tersebut. Kinerja pemasaran juga merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Untuk mengevaluasi kinerja pemasaran suatu perusahaan ada beberapa aspek, diantaranya adalah 1) Segmentasi, target, dan posisi produk di pasar 2) Strategi bersaing yang diterapkan 3) Kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran 4) Nilai penjualan dan 5) *Market share.*

Berdasarkan beberapa teori atas, maka ditarik kesimpulan kinerja pemasaran adalah ukuran sejauh mana aktivitas pemasaran sebuah perusahaan berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti peningkatan penjualan, kepuasan pelanggan, pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas.

Dimensi-dimensi untuk mengukur kinerja pemasaran menurut Rahman *et al.* (2021) yaitu :

1. Peningkatan keuntungan

   Peningkatan keuntungan tercermin dari laba yang dicapai perusahaan setiap tahun, dimana perubahan laba yang semakin baik dari setiap periode mencerminkan kinerja pemasaran yang semakin baik.

2. Peningkatan penjualan

   Peningkatan penjualan salah satu indikator penting dalam kinerja pemasaran, kinerja pemasaran perusahaan akan semakin baik apabila setiap tahun mencapai pertumbuhan penjualan yang tinggi.

3. Pertumbuhan pelanggan

   Perusahaan apabila setiap tahunnya berhasil menarik pelanggan baru akan berkontribusi pada pertumbuhan pelanggan yang semakin tinggi, hal ini akan berdampak pada meningkatnya kinerja pemasaran.

4. Kepuasan pelanggan

   Kinerja pemasaran dapat dinilai dari tingkat kepuasan pelanggan, diantaranya pelanggan jarang atau bahkan tidak pernah komplian terhadap perusahaan baik pada produk atau pelayanan.

Indikator kinerja pemasaran menurut (Muriadi 2021):

1. Peningkatan pangsa pasar.
2. Pertumbuhan penjualan.
3. Peningkatan profitabilitas.
4. Kepuasan pelanggan.

5. Loyalitas pelanggan.

Indikator Kinerja Pemasaran menurut Tjiptono (2015) antara lain :

1. Volume Penjualan
   a. Tingkat penjualan produk atau jasa dalam periode tertentu.
   b. Perbandingan dengan target penjualan.
2. Pertumbuhan Penjualan

   Laju peningkatan penjualan dibandingkan periode sebelumnya.
3. Pangsa Pasar (*Market Share*)

   Proporsi penjualan perusahaan dibandingkan dengan total pasar industri.
4. Profitabilitas Pemasaran

   Laba yang dihasilkan dari aktivitas pemasaran (misalnya margin laba, ROI pemasaran).
5. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

   Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan.
6. Loyalitas Pelanggan (*Customer Loyalty*)

   Seberapa besar pelanggan melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan produk.
7. Citra Merek (*Brand Image*)

   Persepsi positif pelanggan terhadap merek.
8. Efektivitas Promosi

   Sejauh mana kampanye promosi mampu memengaruhi konsumen dan meningkatkan penjualan.

Indikator kinerja pemasaran menurut penulis antara lain :

1. Retensi pelanggan meningkat dari tahun ke tahun.

   Mengukur keberhasilan mempertahankan pelanggan lama, bukan hanya menarik yang baru.

2. Fokus pada keberhasilan komunikasi digital

   Kampanye pemasaran digital perusahaan menghasilkan tingkat interaksi (*engagement rate*) yang tinggi.

3. Kepuasan dan loyalitas

   Pelanggan secara aktif merekomendasikan produk perusahaan kepada orang lain (*word-of-mouth*).

4. Persepsi pasar terhadap kualitas dan pelayanan

   Peringkat dan ulasan pelanggan terhadap produk perusahaan meningkat secara konsisten.

5. Efisiensi pemasaran

   Biaya akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition Cost*) perusahaan menurun tanpa mengorbankan kualitas pelanggan.

6. Kekuatan merek di pikiran konsumen (*top-of-mind awareness*)

   Brand awareness perusahaan meningkat dibandingkan dengan pesaing dalam industri.

2.2. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yulianthini *et al.* (2021) berjudul *"Customer orientation and Competitor orientation Influence on the Marketing performance of Restaurants MSEs in the Buleleng District"* menggunakan

metode penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran dan menguji pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran pada UKM restoran di Denpasar Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. (2) Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Rokhman (2019) berjudul *"Market Orientation To Improve Marketing performance Through The Competitive advantage Of Batik SMEs"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. (2) Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. (3) Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Islam dan Zhe (2022) berjudul *"The effect of customer orientation on financial performance in service firms: The mediating role of service Innovation"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. (2) Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan.(3) Inovasi pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. (4) Inovasi pelayanan tidak mampu memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Prifti (2017) berjudul *"Market orientation, innovation, and firm Performance an analysis of Albanian firms"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi (2) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (3) Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. (4) Inovasi memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Acar dan Zehir (2013) berjudul *"The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan perbankan (2) Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan perbankan (3) Orientasi kewirausahaan memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pelayanan perbankan
6. Penelitian yang dilakukan oleh Alhakimi dan Mahmoud (2020) berjudul *"The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi (2) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi (3) Orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi (4) Koordinasi antar fungsi tudak berpengaruh signifikan terhadap inovasi (5) Orientasi suplier berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Borah *et al.* (2023) berjudul *"Green market orientation, green innovation capability, green knowledge acquisition and green brand positioning as determinants of new product success"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Green market orientation berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* capability. (2) *Green innovation* capability berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan produk baru. (3) Green knowledge acquisition memoderasi pengaruh green market orientation terhadap *green innovation* capability. (4) Green brand positioning memoderasi pengaruh *green innovation* capability berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan produk baru. (5) *Green innovation* capability tidak dapat memediasi pengaruh pengaruh green market orientation terhadap kesuksesan produk baru.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Na dan Kang (2019) berjudul *"The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive advantage"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. (2) Inovasi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. (3) Keunggulan bersaing berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Rahman *et al.* (2021) berjudul *"The Negative Effect of Market Orientation on SMEs' Marketing performance in*

The Creative Economy Sector, and How Innovation Mediating it" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. (2) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. (3) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi proses. (4) Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. (5) Inovasi proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. (6) Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM. (7) Inovasi proses memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Wilches *et al.* (2018) berjudul *Market orientation and innovation: do structure and environment moderate this relationship?* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. (2) Struktur organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk. (3) Ketidakpastian lingkungan tidak dapat memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Tjahjadi *et al.* (2020) berjudul *"The Role of Green innovation between Green Market Orientation and Business Performance: Its Implication for Open Innovation"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Green Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. (2) Green Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap *Green*

innovation. (3) *Green innovation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. (4) *Green innovation* memediasi pengaruh Green Market Orientation terhadap kinerja bisnis.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Jeong *et al.* (2014) berjudul "*Customer orientation and Organizational Performance: Mediating Role of CRM"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. (2) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas CRM. (3) Kapabilitas CRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Rizky *et al.* (2023) berjudul *The Effect Of Market Orientation and Customers Convection Business Marketing performance in the City of Palembang* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. (2) Orientasi pelanggan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran.
14. Penelitian yang dilakukan oleh Udriyah *et al.* (2019) berjudul *The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. (2) Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing (3)

Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM tekstil. (4) Orientasi pasar berpengaruh dan signifikan psitif terhadap kinerja UKM tekstil. (5) Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM tekstil.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Nuvriasari (2023) berjudul *The Effects Of Customer orientation, Competitor orientation, And Promotion On The Marketing performance Of Logistics Companies In Surakarta City* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. (2) Orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. (3) Promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran
16. Penelitian yang dilakukan oleh Yeo dan Hur (2019) berjudul *The Customer orientation of Salesperstrategic orientationn for Performance in Korean Market Case: A Relationship between Customer orientation and Adaptive Selling* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptive selling. (2) Adaptive selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap identifikasi organisasi. (3) Adaptive selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan. (4) Identifikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan.
17. Penelitian yang dilakukan oleh Cross dan Brashear (2014) berjudul *Customer orientation and salesperstrategic orientationn performance*

menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap orientasi penjualan. (2) Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap orientasi penjualan. (3) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan. (4) Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan. (5) Orientasi penjualan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan. (6) Orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja penjualan. (7) Orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja penjualan.

18. Penelitian yang dilakukan oleh (Hussain *et al.* 2021) berjudul "*Disintegrated Market Orientation and Firm Performance: Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Koordinasi antar fungsi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh koordinasi antar fungsi terhadap kinerja perusahaan.
19. Penelitian yang dilakukan oleh Sefnedi dan Dorris (2022) berjudul "*The Impact of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on SME's Marketing performance*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. (2) Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM.

20. Penelitian yang dilakukan oleh Fathika *et al.* (2021) berjudul "*Effect Of Entrepreneurship Orientation And Market Orientation On Marketing performance Through Competitive advantage*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran UKM. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM.
21. Penelitian yang dilakukan oleh Sucipto dan Natsir (2021) berjudul "*The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Marketing performance Mediated Product Innovation in Bead MSMEs*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.

Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UMKM. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

22. Penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud (2016) berjudul *Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi (2) Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi (3) Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. (4) Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi (5) Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.
23. Penelitian yang dilakukan oleh Eduardo *et al.* (2020) berjudul *Dimensions Of Learning Orientation And Its Impact On Organizational Performance And Competitiveness In SMES* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Komitmen pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (2) Keterbukaan pikiran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (3) Visi bersama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. (4) Komitmen pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing. (5) Keterbukaan pikiran tidak berpengaruh signifikan

terhadap daya saing. (6) Visi bersama berpengaruh signifikan terhadap daya saing.

24. Penelitian yang dilakukan oleh Miric *et al.* (2023) berjudul "*Impact Of Learning Orientation On Company Performance: Mediating Role Of Innovativeness*" mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. (2) Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi. (3) Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
25. Penelitian yang dilakukan oleh Pham dan Hoang (2019) berjudul *The relationship between organizational learning capability and business performance The case of Vietnam firms* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Keterbukaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. (2) Komitmen manajemen untuk belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. (3) Kemampuan belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. (4) Perspektif sistem tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.
26. Penelitian yang dilakukan oleh Salehi (2022) berjudul *Effect Of Export Learning Capability And Management Experience On Export Performance* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan belajar ekspor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor. Turbulensi lingkungan ekspor memoderasi

pengaruh kemampuan belajar ekspor terhadap kinerja ekspor. Pengalaman manajemen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor. Pengalaman manajemen memiliki peran yang signifikan terhadap hambatan ekspor internal. Hambatan ekspor internal memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ekspor. Hambatan ekspor internal memediasi pengaruh pengalaman manajemen terhadap kinerja ekspor.

27. Penelitian yang dilakukan oleh Demirel dan Yayla (2022) berjudul *A Path Model Of Innovative Customer orientation And Company Performance With The Moderating Influence Of Company Training* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap orientasi pelanggan. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pelatihan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan.
28. Penelitian yang dilakukan oleh Rohwiyati *et al.* (2023) berjudul *Market Orientation, Export Marketing performance, And The Mediating Role Of Product Adaptation Strategy In Indonesian Coffee SMEs* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Strategi adaptasi produk tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Strategi adaptasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
29. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail *et al.* (2019) berjudul *The Effect Of Market Orientation, Innovation, Organizational Learning, And*

Entrepreneurship On Firm Performance mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.Selain itu kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

30. Penelitian yang dilakukan oleh Rohwiyati *et al.* (2023) berjudul *The Role Of Green innovation Mediation On Coffee Export Marketing performance In Central Java Reviewed From Customer orientation And Competitor orientation* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap *green innovation*. Orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap *green innovation*. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. *Green innovation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. *Green innovation* memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran. *Green innovation* memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran.
31. Penelitian yang dilakukan oleh Suparman dan Ruswanti (2017) berjudul *Market Orientation, Product Innovation On Marketing performance Rattan Industry In Cirebon Indonesia* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif

terhadap keunggulan bersaing. Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.

32. Penelitian yang dilakukan oleh Tavassoli (2018) berjudul *The Role Of Product Innovation On Export Behavior Of firms: Is It Innovation Input Or Innovation Output That Matters?* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa input inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. Output inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. Input inovasi dan output inovasi berpengaruh langsung pada kinerja ekspor tanpa melalui inovasi produk.
33. Penelitian yang dilakukan oleh Utami *et al.* (2022) berjudul *The Effect Of Market Orientation And Product Innovation To Increase Marketing performance Moderated By Creativity* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kreativitas tidak memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Kreativitas tidak memoderasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.

34. Penelitian yang dilakukan oleh Waliuddin dan Umar (2021) berjudul *The Impact Of Product Innovation On Marketing performance* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.
35. Penelitian yang dilakukan oleh Muis *et al.* (2023) berjudul *The Impact Of Digital Marketing And Innovation On Marketing performance Is Influenced Through The Development Of A Competitive advantage* mengunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital marketing berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Digital marketing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh digital marketing terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing tidak memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja pemasaran.
36. Penelitian yang dilakukan oleh Sholekhah *et al.* (2020) berjudul *The Effect of Social Capital and Learning organization on Marketing performance Through the Marketing Strategy* mengunakan metode penelitian kuantitatif, sedangkan metode analisis data menggunakan analisis PLS. Hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa Social capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Social capital tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran. *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran. Strategi pemasaran tidak memediasi pengaruh Social capital terhadap kinerja pemasaran. Strategi pemasaran memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pemasaran.

37. Penelitian yang dilakukan oleh Bunyamin & Kadarusman (2022) berjudul "*Learning organization*s and *Competitive advantage* as Mediating the Effect of Network Capability on Organizational Performance" menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kapabilitas networking berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (2) Kapabilitas networking berpengaruh terhadap *learning organization*al. (3) Kapabilitas networking berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. (4) Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. (5) *Learning organizational* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
38. Penelitian yang dilakukan oleh Aslam dan Leghari (2024) berjudul "*Does Organizational Green Culture Impact Competitive advantage and Green Performance with Mediation of Green innovation*?" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Green organizational culture* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, (2) *Green organizational culture* berpengaruh terhadap green performance (3)

Green organizational culture berpengaruh terhadap *green innovation*. (4) *Green innovation* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (5) *Green innovation* berpengaruh terhadap green performance.

39. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Ananda (2024) berjudul "*Green innovation, Green Intellectual Capital, And Organizational Green Culture On Competitive advantage: Evidence From High-Profile Sector Companies In Indonesia*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Green innovation* Berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (2) Green intellectual capital tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (3) Green human capital tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (4) Green structural capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (5) Green relational capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (6) *Green organizational* culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.
40. Penelitian yang dilakukan oleh Roespinoedji *et al.* (2019) berjudul "*The Effect of Green organizational culture and Green innovation in influencing Competitive advantage and Environmental Performance*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Green organizational* culture berpengaruh terhadap *green innovation*. (2) *Green organizational culture* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (3) Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja lingkungan.
41. Penelitian yang dilakukan oleh Rosiliana dan Dewi (2023) berjudul "*The Effect of Green innovation, Green organizational culture, Eco-Efficiency*

and Collaboration on Competitive advantage" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Green innovation* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (2) *Green organizational* culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (3) Eco-efisiensi tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. (4) Kolaborasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

42. Penelitian yang dilakukan oleh Surono *et al.* (2024) berjudul "Empowering Sustainability: *The Impact of Green Intellectual Capital, Green innovation, and Green organizational culture on Sustainable Competitive advantage with Green Transformational Leadership as a Moderating Factor*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Green intellectual capital, *green innovation*, dan *green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap sustainable *competitive advantage*. (2) Transformational leadership dapat memoderasi pengaruh green intellectual capital, *green innovation* dan *green organizational culture* terhadap sustainable *competitive advantage*.
43. Penelitian yang dilakukan oleh Widiyati dan Murwaningsari (2019) berjudul "*Achieving Green competitive advantage Through Organizational Green Culture, Business Analytics and Collaborative Competence: The Mediating Effect of Eco-Innovation*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Green organizational culture*, analisis bisnis berpengaruh terhadap *green competitive advantage*. (2) Kompetensi kolaborasi dan eco-innovation tidak berpengaruh terhadap

green competitive advantage. (3) Eco-innovation dapat memediasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*. (4) Eco-innovation tidak dapat memediasi pengaruh analisis bisnis, dan kompetensi kolaborasi terhadap *green competitive advantage*.

44. Penelitian yang dilakukan oleh Zhu *et al.* (2023) berjudul "*Understanding Corporate Green competitive advantage through Green Technology Adoption and Green Dynamic Capabilities: Does Green Product Innovation Matter*?" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa green technology, green dynamic capabilities dan *green innovation* berpengaruh terhadap *green competitive advantage*.
45. Penelitian yang dilakukan oleh Eroglu dan Gurol (2021) berjudul "*The Impact Of Organizational Learning On Competitive Advantage In Turkey*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi-dimensi *learning organizationa*l terdiri managerial commitment systems perspective openness dan experimentation knowledge transfer dan integration berpengaruh terhadap *competitive advantage*.
46. Penelitian yang dilakukan oleh Farrukh dan Waheed (2015) berjudul "*Learning organization And Competitive advantage An Integrated Approach*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi-dimensi organizational learning terdiri innovation, facilitative leadership, self-development, empowerment,

information sharing dan collective collaboration berpengaruh terhadap *competitive advantage*.

47. Penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et al.* (2018) berjudul "*Organizational Learning and Green innovation: Does Environmental Proactivity Matter*?" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Organizational learning* yang diukur dari *absorptive capability dan transformation capability* berpengaruh terhadap *green innovation*. (2) *Green innovation* yang diukur dari green produk dan green proses berpengaruh terhadap green image. (3) *Green innovation* yang diukur dari green produk dan green proses berpengaruh terhadap *competitive advantage*.
48. Penelitian yang dilakukan oleh Zaini *et al.* (2023) berjudul |"*The Role of Competitive advantage on Marketing performance as mediator variable of Social Capital in SMEs*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Social capital* berpengaruh terhadap *competitive advantage*. (2) *Competitive advantage* berpengaruh terhadap terhadap *marketing performance*. (3) *Social capital* berpengaruh terhadap *marketing performance.*
49. Penelitian yang dilakukan oleh Mahadewi dan Suasana (2023) berjudul "*The Role of Competitive advantage in Mediating the Effect of Market Orientation on Marketing performance Florist in Denpasar City*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Market orientation* berpengaruh terhadap *competitive advantage.*

(2) *Competitive advantage* berpengaruh terhadap terhadap *marketing performance*. (3) Market orientation berpengaruh terhadap *marketing performance*.

50. Penelitian yang dilakukan oleh Retnawati *et al.* (2022) berjudul "*Innovation And Market Orientation: The Effect On Competitive advantage And Marketing performance (A Study Of Natural-Based Craft Industry In Semarang Regency, Central Java, Indonesia)*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. (2) Orientasi pasar berpengaruh terhadap keiunggulan kompetitif. (3). Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.
51. Penelitian Yulianthini *et al.* (2021) berjudul *"Customer orientation and Competitor orientation Influence on the Marketing performance of Restaurants MSEs in the Buleleng District"* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. (2) Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.
52. Penelitian yang dilkaukan oleh Gintary and Sukaatmadja (2021) dengan judul *Effects of environmental orientation, green marketing mix and social capital on the competitive advantage of real estate developers in Bali*. Hasil penelitian menemukan bahwa *environmental orientation* (termasuk *customer orientation* terhadap isu keberlanjutan) secara signifikan

mendorong penerapan *green marketing mix*, yang pada gilirannya meningkatkan *green innovation* dan competitive advantage property.

53. Penelitian Pekovic et al. (2016) dengan judul *Customer orientation and organizational innovation: The case of environmental management practices*. Penelitian ini menghasilkan bahwa dua aspek *customer orientation* (customer information-processing dan values & norms) secara signifikan mendorong adopsi praktik manajemen lingkungan dari organizational innovation.
54. Penelitian Nguyen et al. ('2020) dengan judul *Customer green orientation and process innovation alignment: A configuration approach in the global manufacturing industry*. Penelitian tersebut menunjukkan klasterisasi perusahaan berdasarkan tingkat orientasi hijau pelanggan dan inovasi proses. Perusahaan yang proaktif dalam orientasi hijau menunjukkan kinerja lingkungan dan finansial yang unggul.
55. Penelitian Liao (2018) dengan judul *Market orientation and firms' environmental innovation: The moderating role of environmental attitude*. Penelitian menghasilkan bahwa orientasi pelanggan (*customer orientation*) dan orientasi pesaing berpengaruh positif signifikan terhadap environmental innovation, yang juga diperkuat oleh sikap lingkungan perusahaan.
56. Penelitian Mukhsin and Suryanto (2022) dengan judul *Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: The use of hybrid SEM–neural network analysis*. Peneltian ini menyatakan bahwa *customer orientation* memiliki efek

langsung signifikan terhadap competitive advantage, dan competitive advantage memediasi pengaruhnya terhadap sustainability economics. *Competitor orientation* terbukti memiliki efek positif signifikan terhadap competitive advantage.

57. Penelitian Pranoto et al. (2019) dengan judul *Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter organizational learning*. Penelitiaan menghasilkan bahwa market orientation (termasuk *customer orientation*) bersama green entrepreneurial orientation memperkuat *green competitive advantage*, dimana inter-organizational learning berperan sebagai mediator.
58. Penelitian Putri and Riyanto (2023) dengan judul *Green innovation and Green competitive advantage Mediate The Influence of Green Marketing Orientation on Green Marketing performance in SMS* Indonesia. Penelitian ini menemukan green marketing orientation (yang mencakup *customer orientation*) berdampak signifikan terhadap *green competitive advantage* melalui inovasi hijau.
59. Penelitian Wang (2020) dengan judul *An environmental perspective extends market orientation: Green innovation sustainability.* Hasil penelitian menunjukkan *green innovation* secara parsial memediasi hubungan antara green *competitor orientation* dan green performance. Budaya organisasi hijau (OGC) secara langsung meningkatkan *green innovation*, yang memediasi hubungan antara budaya organisasi hijau dengan kinerja hijau dan memperkuat keunggulan kompetitif.

60. Penelitian Roespinoedji et al. (2019) dengan judul *The Effect of Green organizational culture and Green innovation in influencing Competitive Advantage and Environmental Performance*. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi hijau mendorong green product dan process innovation, yang selanjutnya meningkatkan competitive advantage dan kinerja lingkungan.
61. Penelitian Imran and Gao (2022) dengan judul *Green organizational culture, organizational performance, green innovation, environmental performance: A mediation–moderation model*. Penelitian ini menunjukkan secara signifikan meningkatkan *green innovation*, yang memediasi pengaruh terhadap performa organisasi lamanya (termasuk *competitive advantage*), dan *environmental performance* memoderasi hubungan tersebut.
62. Penelitian Chandra et al. (2021) dengan judul *Analysis of the Effect of Green organizational culture on Organizational Performance and Competitive Advantages of Green through Green innovation in Manufacturing Industries*. Hasil penelitian menyatakan OGC berdampak signifikan terhadap *green innovation* dan langsung serta melalui mediasi *green innovation* meningkatkan *green competitive advantage*.
63. Dewi and Ananda (2023) dengan judul *Green innovation, Green Intellectual Capital, and Organizational Green Culture on Competitive Advantage: Evidence from High-Profile Sector Companies in Indonesia*. Penelitiaan ini

menyatakan Organization Green Culture dan *green innovation* berkontribusi positif pada competitive advantage.

64. Alhemimah et al. (2025) dengan judul *The interplay of green capabilities, organizational culture and green marketing strategy to explain green competitive advantage*. Penelitian ini menyatakan Organization Green Culture memoderasi efek green dynamic capabilities dan strategi pemasaran hijau terhadap *green competitive advantage*.
65. Penelitian Purwanto et al. (2022) dengan judul *Analyzing the relationship between green innovation, creative excellence, empowerment and marketing performance of Indonesian SMEs*. Penelitian ini menemukan bahwa *green innovation* memiliki efek negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran, meskipun competitive advantage dan empowerment berpengaruh positif signifikan.
66. Penelitian Sari et al. (2024) dengan judul Analisis *Green innovation* terhadap Keungggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada IKM Logam Kabupaten Sukabumi). Penelitian ini .menunjukkan bahwa *green innovation* secara signifikan dan bersama-sama meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran.
67. Nuryakin and Agustia (2022) dengan judul *Do green innovation and green competitive advantage mediate the effect of green marketing orientation on SMEs' green marketing performance?* Penelitian ini menyatakan bahwa *green competitive advantage* serta *green innovation* secara bersama-sama

dan signifikan memediasi pengaruh green marketing orientation terhadap green *marketing performance*.

68. Penelitian yang dilakukan oleh Novitasari and Agustia (2023) dengan judul *Competitive advantage as a mediating effect in the impact of green innovation on firm performance*. Penelitian ini menyatakan bahwa *green competitive advantage* memediasi efek *green innovation* terhadap kinerja perusahaan, termasuk dari dimensi pemasaran.
69. Cheung and Indriani (2022) dengan judul Green Marketing Orientation Towards Competitive Advantage and *Marketing performance* of Non-Food SMEs in Java. Penelitian ini menyatakan bahwa *Green competitive advantage* sepenuhnya memediasi dampak strategi green marketing terhadap *marketing performance* menunjukkan bahwa keunggulan bersaing hijau adalah jalur utama untuk mencapai hasil pemasaran.
70. Penelitian Zhao et al. (2021) dengan judul *How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *green innovation* berpengaruh positif signifikan terhadap competitive advantage. *Organizational learning* sepenuhnya memediasi dampak *green innovation* terhadap competitive advantage.
71. Baquero (2024) dengan judul *Unveiling the path to green innovation: the interplay of green learning orientation, knowledge management capability and manufacturing firm's capability to orchestrate resources*. Penelitian ini menghasilkan bahwa Green Learning Orientation (GLO) secara signifikan

mendorong *green product & process innovation*. Knowledge Management Capability (KMC) memediasi hubungan antara Green Learning Orientation (GLO) dan green process innovation. Resource Orchestration Capability (ROC) memperkuat efek tersebut.

72. Penelitian Imran and Gao (2022) dengan judul *Green organizational culture, organizational performance, green innovation, environmental performance: A mediation–moderation model*. Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi hijau (OGC) meningkatkan *green innovation* (GI). GI memediasi hubungan antara OGC dan kinerja organisasi. *Environmental performance* berperan memoderasi budaya organisasi hijau (OGC) meningkatkan *green innovation* (GI) terhadap kinerja organisasi. Penelitian
73. Al Doghan et al. (2022) dengan judul *Organizational Environmental Culture, Environmental Sustainability and Performance: The Mediating Role of Green HRM and Green innovation*. Penelitian ini menegaskan bahwa Organization Green Culture mendorong *Green innovation* melalui jalur pembelajaran organisasi berkontribusi pada kinerja lingkungan dan keberlanjutan.

9

74. Penelitian yang dilakukan oleh Zameer et al. (2024) dengan judul *Strengthening green competitive advantage through organizational learning and green marketing capabilities in a big data environment: a moderated mediation model.* Penelitian ini menyatakan bahwa organizational learning tidak berdampak langsung signifikan terhadap *green competitive advantage*. Namun, organizational learning secara signifikan

meningkatkan green marketing capabilities. Green marketing capabilities berperan sebagai mediator antara organizational learning dan *green competitive advantage*.

75. Penelitian yang dilakukan oleh Pratono et al. (2019) dengan judul *Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter organizational learning*. Penelitian ini menyatakan bahwa market orientation, yang mencakup *competitor orientation*, secara signifikan dipengaruhi oleh inter organizational learning (bentuk pembelajaran antara organisasi). Inter organizational learning sepenuhnya memediasi hubungan antara *competitor orientation* dan sustainable competitive advantage, bidang *green competitive advantage*.
76. Penelitian yang dilakukan oleh Wang (2019) dengan judul *How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation*. Penelitian ini menyatakan bahwa Green Organization Culture (GOC) memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap keunggulan kompetitif hijau. *Green innovation* sepenuhnya memediasi efek GOC terhadap kinerja hijau serta secara parsial memediasi terhadap *Green competitive advantage* (GCA).
77. Penelitian yang dilakukan oleh Wu, et al. (2024) dengan judul *Green product innovation as a strategy to achieve sustainable competitive advantage.* Penelitian ini menyatakan bahwa keterlibatan pelanggan

(*customer involvement*) secara langsung memiliki korelasi positif yang kuat terhadap dorongan inovasi hijau perusahaan.

76. Penelitian yang dilakukan oleh Gera, et al. (2022) dengan judul *Green product innovation strategies: market orientation, technology, and sustainability*. Penelitian ini menyatakan bahwa pemahaman atas orientasi pelanggan adalah kunci utama merespons perubahan perilaku pasar melalui inovasi produk yang berkelanjutan.
77. Penelitian yang dilakukan oleh Fatonah & Haryanto (2022) dengan judul *The Role of Innovation in Enhancing Competitive Advantage through Market Orientation*. Penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi pelanggan yang tinggi cenderung lebih selaras dengan ekspektasi pasar, sehingga lebih sukses mengadopsi inovasi proses dan produk.
78. Penelitian yang dilakukan oleh Shekarian, et al. (2022) dengan judul *Consumer demand and sustainable manufacturing*. Penelitian ini menyatakan bahwa tekanan dari pelanggan adalah pendorong (*driver*) paling signifikan bagi perusahaan sektor riil untuk mulai berinvestasi pada *green innovation*.
79. Penelitian yang dilakukan oleh Alhemimah, et al. (2025) dengan judul *The interplay of green capabilities and green marketing strategy to explain green competitive advantage.* Penelitian ini menyatakan bahwa orientasi pemasaran hijau (yang berakar pada orientasi pelanggan) secara strategis meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan.

80. Penelitian yang dilakukan oleh Mukonza & Swarts (2021) dengan judul *The influence of green marketing strategies on business performance*. Penelitian ini menyatakan bahwa pemahaman perilaku konsumen hijau secara langsung menjadi aset strategis untuk mengungguli kompetitor.
81. Penelitian yang dilakukan oleh Amin, et al. (2022) dengan judul *Marketing orientation indicators and organizational performance*. Penelitian ini menyatakan bahwa *customer orientation* adalah indikator paling dominan dalam membentuk keunggulan daya saing yang berkelanjutan di sektor manufaktur.
82. Penelitian yang dilakukan oleh Wang, et al. (2025) dengan judul *Competitor Orientation, Innovation Ambidexterity and International Performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa orientasi pesaing yang proaktif maupun responsif memiliki peran krusial dalam memicu strategi *green innovation*, baik eksploratif maupun eksploitatif.
83. Penelitian yang dilakukan oleh Liu, et al. (2025) dengan judul *Green Innovation Sustainability: How Green Market Orientation and Absorptive Capacity Matter?*. Penelitian ini menyatakan bahwa berdasarkan survei pada 262 perusahaan, terbukti bahwa orientasi pasar (termasuk pesaing) memicu peningkatan inovasi produk ramah lingkungan.
84. Penelitian yang dilakukan oleh Pratono, et al. (2022) dengan judul *Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation*". Penelitian ini menyatakan bahwa *competitor orientation* memfasilitasi pembelajaran

antar-organisasi yang pada akhirnya mengkristal menjadi keunggulan kompetitif.

85. Penelitian yang dilakukan oleh Abbas & Khan (2023) dengan judul *Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation*. Penelitian ini menyatakan bahwa secara empiris budaya hijau di dalam organisasi berinteraksi kuat dengan manajemen pengetahuan untuk menghasilkan *green innovation*.
86. Penelitian yang dilakukan oleh Rosiliana & Dewi (2023) dengan judul *The Effect of Green Innovation, Green Organizational Culture, Eco-Efficiency*. Penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan di mana budaya organisasi yang menanamkan nilai ekologi mempercepat lahirnya *green innovation*.
87. Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto, et al. (2021) dengan judul *The impact of market orientation on marketing performance in the real estate sector.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan secara empiris bahwa orientasi pelanggan yang kuat pada perusahaan properti secara langsung meningkatkan penjualan dan kepuasan pembeli secara signifikan.
88. Penelitian yang dilakukan oleh Kumar, et al. (2022) dengan judul *Strategic orientation and marketing performance: A dynamic capabilities perspective.* Penelitian ini menyatakan bahwa mengonfirmasi bahwa kemampuan perusahaan dalam merespons kebutuhan pelanggan yang dinamis berdampak positif pada pencapaian target pemasaran.

89. Penelitian yang dilakukan oleh Ali, et al. (2024) dengan judul *Sustainable marketing performance driven by customer demands.* Penelitian ini menyatakan bahwa menunjukkan bahwa perusahaan yang proaktif mendengarkan preferensi pasar hijau mengalami peningkatan kinerja penjualan yang lebih stabil.
90. Penelitian yang dilakukan oleh Jiao, et al. (2021) dengan judul *Competitive intensity, competitor orientation, and marketing outcomes.* Penelitian ini menyatakan bahwa ditemukan bahwa di industri dengan persaingan ketat orientasi pesaing membantu perusahaan memenangkan perebutan pangsa pasar sehingga kinerja pemasaran meningkat.
91. Penelitian yang dilakukan oleh Buli (2022) dengan judul *Market orientation dimensions and firm performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa mengonfirmasi bahwa pemantauan terhadap kompetitor secara konsisten menghasilkan penyesuaian strategi harga dan promosi yang berdampak langsung pada metrik pemasaran.
92. Penelitian yang dilakukan oleh Wang & Li (2024) dengan judul *How tracking competitors' green practices enhances market performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa menyoroti bahwa mengawasi inovasi pesaing mencegah perusahaan kehilangan pelanggan yang secara langsung menjaga stabilitas kinerja pemasaran.
93. Penelitian yang dilakukan oleh Soewarno, et al. (2021) dengan judul *Green culture, corporate social responsibility, and firm performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan bahwa budaya hijau membentuk

reputasi perusahaan yang solid yang berimbas positif pada penerimaan pasar dan kinerja pemasaran.

94. Penelitian yang dilakukan oleh Khan, et al. (2022) dengan judul *The link between green culture and marketing success.* Penelitian ini menyatakan bahwa menemukan bahwa karyawan yang diresapi budaya hijau cenderung memberikan layanan yang lebih otentik sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan dan penjualan.
95. Penelitian yang dilakukan oleh Hasan, et al. (2025) dengan judul *Green corporate culture's effect on sustainable marketing performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan bahwa budaya hijau memfasilitasi komunikasi pemasaran yang lebih kredibel yang bermuara pada peningkatan kinerja pemasaran.
96. Penelitian yang dilakukan oleh El-Kassar & Singh (2021) dengan judul *Green innovation and organizational performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa jurnal ini mengonfirmasi bahwa inovasi hijau secara langsung membuka ceruk pasar baru dan meningkatkan volume penjualan secara drastis.
97. Penelitian yang dilakukan oleh Tariq, et al. (2022) dengan judul *Green product innovation and marketing performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa ditemukan bahwa produk yang dikembangkan dengan prinsip *green innovation* memiliki daya tarik yang lebih tinggi sehingga mempercepat perputaran penjualan.

98. Penelitian yang dilakukan oleh Weng, et al. (2025) dengan judul *Green innovation practices and their impact on marketing metrics.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan bahwa investasi pada inovasi lingkungan memberikan pengembalian yang nyata berupa peningkatan retensi dan akuisisi pelanggan.
99. Penelitian yang dilakukan oleh Amegbe, et al. (2021) dengan judul *"Competitive advantage and marketing performance"* Penelitian ini menyatakan bahwa memiliki keunggulan kompetitif termasuk yang berbasis hijau adalah syarat mutlak untuk mencapai kinerja pemasaran di atas rata-rata industri.
100. Penelitian yang dilakukan oleh Chen, et al. (2022) dengan judul *Green competitive advantage as a driver of marketing performance.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan bahwa diferensiasi hijau yang tidak bisa ditiru kompetitor secara langsung menerjemahkan dirinya menjadi peningkatan pangsa pasar.
101. Penelitian yang dilakukan oleh Lin & Chen (2024) dengan judul *Sustainability-based competitive advantage and market share.* Penelitian ini menyatakan bahwa mengonfirmasi bahwa *green competitive advantage* mengunci loyalitas pelanggan sehingga kinerja pemasaran tidak mudah goyah oleh perang harga.
102. Penelitian yang dilakukan oleh Ali, et al. (2021) dengan judul *Learning organization and green innovation capabilities.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan bahwa iklim pembelajaran di dalam perusahaan adalah

pendorong utama terciptanya inovasi teknologi dan produk yang ramah lingkungan.

103. Penelitian yang dilakukan oleh Zhang & Zhu (2022) dengan judul *How learning orientation drives green product innovation.* Penelitian ini menyatakan bahwa ditemukan bahwa perusahaan yang terus mengevaluasi dan menyerap pengetahuan baru memiliki tingkat keberhasilan *green innovation* yang jauh lebih tinggi.

9 104. Penelitian yang dilakukan oleh Malik, et al. (2023) dengan judul *Organizational learning and eco-innovation.* Penelitian ini menyatakan bahwa mengonfirmasi bahwa kapasitas organisasi untuk belajar dari kesalahan dan praktik terbaik industri sangat krusial untuk mengeksekusi inovasi lingkungan.

9 105. Penelitian yang dilakukan oleh Widya, et al. (2025) dengan judul *The role of organizational learning in developing green property innovations.* Penelitian ini menyatakan bahwa spesifik pada industri properti jurnal ini membuktikan bahwa pengembang yang menerapkan prinsip organisasi pembelajar lebih adaptif dalam mengadopsi material dan desain hijau terbaru.

9 106. Penelitian yang dilakukan oleh Rehman, et al. (2021) dengan judul *How organizational learning creates sustainable competitive advantage.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan bahwa perusahaan yang menerapkan konsep organisasi pembelajar secara konsisten memiliki

sumber daya nirwujud yang membuahkan keunggulan kompetitif di pasar yang peduli lingkungan.

107. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo & Setiawan (2023) dengan judul *Organizational learning and green advantage in the real estate industry.* Penelitian ini menyatakan bahwa studi yang sangat relevan dengan sektor properti ini menyimpulkan bahwa pengembang properti yang adaptif belajar tren material hijau memiliki posisi tawar yang jauh lebih kuat.

20 108. Penelitian yang dilakukan oleh Liao & Wu (2021) dengan judul *The moderating role of organizational learning in market orientation and eco-innovation.* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan bahwa pemahaman atas pelanggan saja tidak cukup karena *learning organization* diperlukan untuk mengolah masukan pelanggan tersebut menjadi inovasi produk yang sukses.

9 109. Penelitian yang dilakukan oleh Haryanto, et al. (2024) dengan judul *Customer demands, green innovation, and learning culture* Penelitian ini menyatakan bahwa membuktikan secara empiris bahwa organisasi pembelajar bertindak sebagai katalis (*moderator* positif) yang mempercepat realisasi purwarupa produk hijau yang diinginkan pasar.

110. Penelitian yang dilakukan oleh Wang & Dass (2021) dengan judul *Competitive intelligence, learning, and green product development.* Penelitian ini menyatakan bahwa ditemukan bahwa memantau kompetitor hanya menjadi sekadar data mentah kecuali perusahaan memiliki iklim *learning organization* yang mampu meraciknya menjadi inovasi mandiri.

111. Penelitian yang dilakukan oleh Ode & Ayavoo (2024) dengan judul *Competitor orientation and eco-innovation: The catalyst of learning* Penelitian ini menyatakan bahwa menegaskan peran moderasi *learning organization* yang menjembatani kepekaan persaingan menjadi kebaruan produk di pasar keberlanjutan.

112. Penelitian yang dilakukan oleh Zehir, et al. (2022) dengan judul *Strategic orientations and competitive advantage: The moderating role of learning.* Penelitian ini menyatakan bahwa ditemukan bahwa perusahaan yang terus belajar lebih mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya di hadapan pelanggan yang preferensi hijaunya cepat berubah.

113. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Sulaiman (2022) dengan judul *Competitor analysis, learning, and green differentiation.* Penelitian ini menyatakan bahwa ditemukan bahwa kapasitas belajar yang tinggi mencegah perusahaan sekadar "meniru" pesaing melainkan "menyempurnakan" yang bermuara pada *competitive advantage*.

114. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama, et al. (2024) dengan judul *Competitive agility and green advantage.* Penelitian ini menyatakan bahwa mengkaji bahwa *learning organization* memperkuat daya lentur perusahaan saat menghadapi tekanan lingkungan dari pesaing berskala besar.

115. Penelitian yang dilakukan oleh Song & Yu (2021) dengan judul *Green culture, organizational learning, and eco-innovation.* Penelitian ini menyatakan bahwa jurnal ini menegaskan bahwa nilai-nilai budaya hijau

tidak akan menghasilkan inovasi konkret jika tidak difasilitasi oleh struktur organisasi pembelajar yang mewadahi eksperimen.

116. Penelitian yang dilakukan oleh Suryanto, et al. (2024) dengan judul *Transforming green culture into innovation through organizational learning.* Penelitian ini menyatakan bahwa spesifik di Indonesia studi ini membuktikan bahwa karyawan butuh wadah belajar untuk mengubah budaya ramah lingkungan menjadi efisiensi operasional.

117. Penelitian yang dilakukan oleh Zameer, et al. (2022) dengan judul *Green organizational culture and competitive advantage: A moderated mediation model.* Penelitian ini menyatakan bahwa menemukan bahwa tanpa siklus pembelajaran yang kontinu budaya hijau rentan usang dan gagal menjadi keunggulan bersaing.

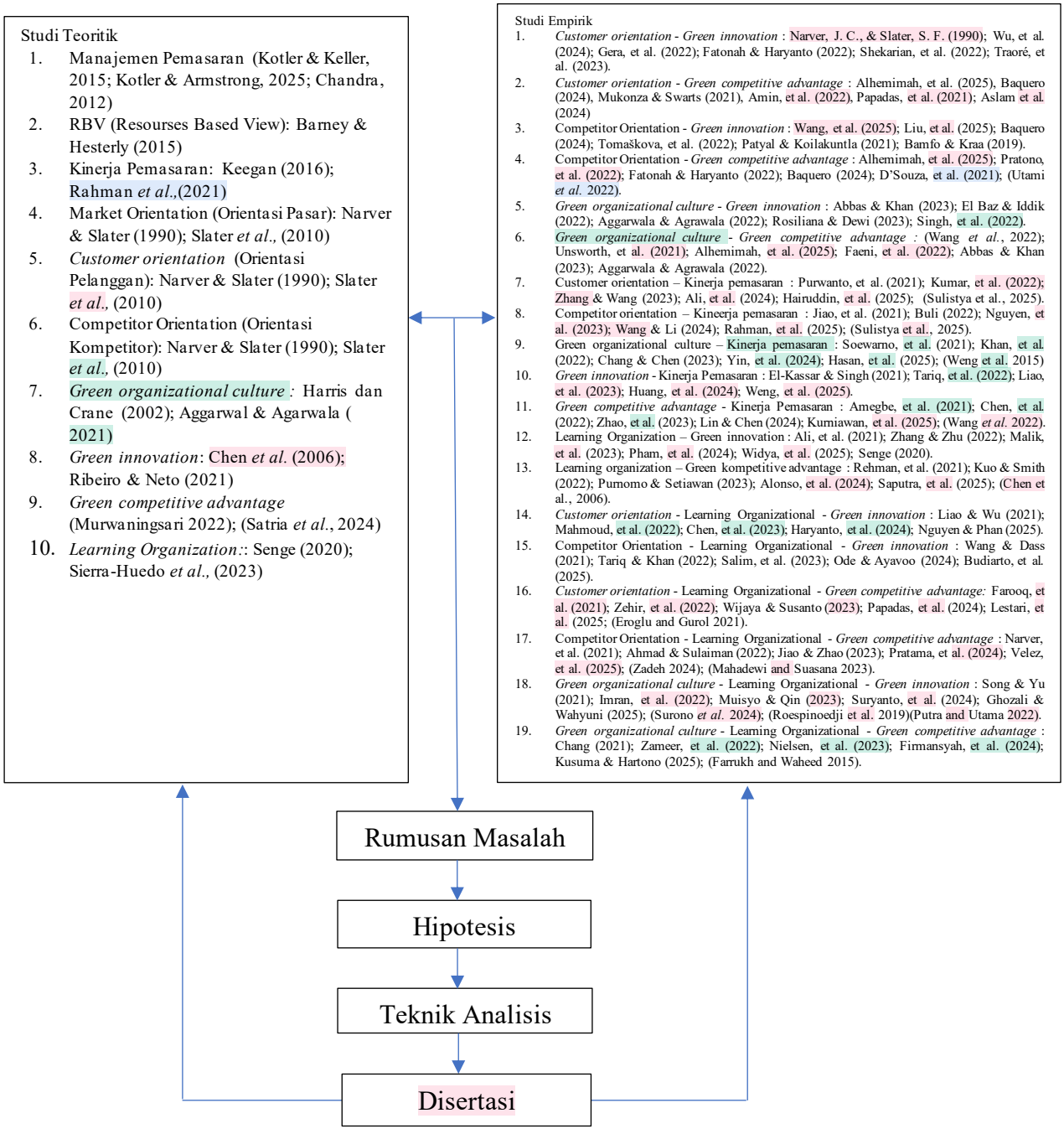
118. Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah, et al. (2024) dengan judul *Sustaining the green edge: Culture and learning.* Penelitian ini menyatakan bahwa menyoroti bahwa interaksi budaya dan sistem pembelajaran internal menghasilkan efisiensi biaya yang berkontribusi langsung pada keunggulan daya saing.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

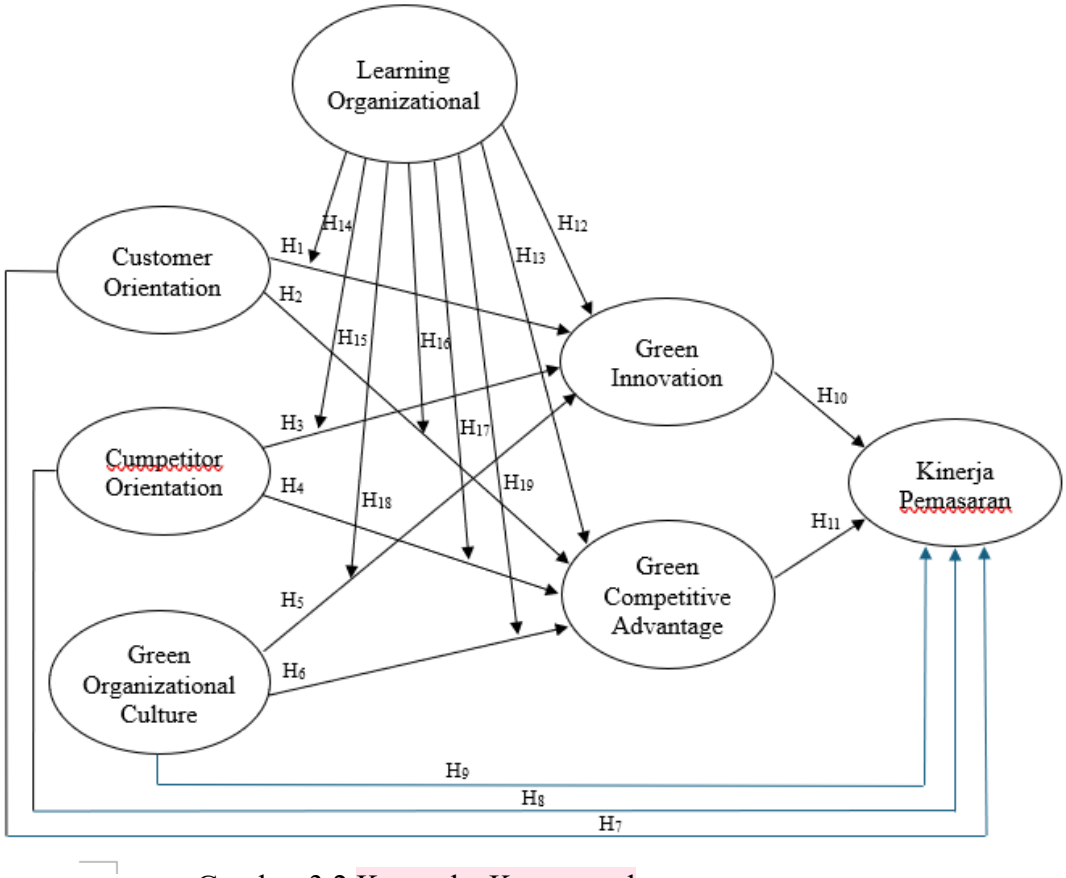
3.1. Kerangka Proses Berfikir

Kerangka proses berfikir penelitian berdasarkan latar belakang masalah, kajian teori dan hasil penelitian terdahulu disajikan seperti bagan berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir

3.2 Kerangka Konseptual



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual

3.3 Hipotesis

3.3.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *Green innovation*

Pentingnya peran pelanggan mendorong perusahaan untuk memahami dan memuaskan kebutuhannya, yang disebut dengan orientasi pelanggan (Liao, 2018). Orientasi pelanggan sebagai sejauh mana perusahaan menggunakan informasi pelanggan dan menerapkan praktik yang disesuaikan untuk menilai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan teori budaya, orientasi pelanggan merupakan budaya perusahaan yang mendorong dan mendukung upaya mengungkap dan memuaskan kebutuhan dan preferensi pelanggan (Narver dan Slater, 1990).

Dalam lingkungan kompetitif saat ini, pelanggan memiliki beragam pilihan produk, meningkatkan pentingnya penawaran dan inovasi yang didorong oleh permintaan (Acar dan Zehir, 2013). Orientasi pelanggan telah menjadi konsep yang dipelajari secara luas. Banyak pakar yang menemukan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi ramah lingkungan dan keunggulan kompetitif. Ketika perusahaan yang berorientasi pada pelanggan berupaya memuaskan pelanggannya, budaya perusahaan dapat mendorong inovasi perusahaan untuk mengembangkan produk ramah lingkungan. Dengan demikian, budaya perusahaan yang mendukung upaya kepuasan pelanggan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan akan berdampak positif pada peningkatan inovasi ramah lingkungan baik pengembangan pada produk dan proses ramah lingkungan (Frambach *et al.*, 2015).

Dalam era kesadaran lingkungan, green market orientation memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan proses bisnis. Perusahaan yang berorintasi pelanggan dapat mendorong inovasi perusahaan untuk menciptakan produk ramah lingkungan sehingga berkontribusi pada kinerja lingkungan (Tjahjadi *et al.*, 2020). Sebuah perusahaan yang menganut green market orientation dapat mengatur kembali informasi atau pengetahuan yang didapatkan perusahaan untuk mendeteksi peluang dan memahami kebutuhan pelanggan melalui karyawan mereka (Lin dan Niu, 2018). Perusahaan berorientasi pelanggan ramah lingkungan akan mempengaruhi tingkat keberhasilan produk baru mereka, sehingga orientasi pelanggan berkontribusi pada inovasi perusahaan dalam mengembangkan produk ramah langkungan (Borah *et al.*, 2023).

Rahman *et al.* (2021) menyatakan, perusahaan yang selalu memantau kebutuhan pelanggan akan memperoleh informasi yang bermanfaat untuk melakukan inovasi pada produk dan proses sehingga dapat mendorong nilai unggul bagi pelanggan. Penelitian yang menguji hubungan antara orientasi pelanggan dengan inovasi, telah banyak penelitian yang mengajukan bukti yang cukup. Menurut (Alhakimi and Mahmoud 2020) orientasi pelanggan dapat mendorong perusahaan melakukan inovasi, sehingga perusahaan akan termotivasi untuk menemukan sesuatu yang baru dengan melakukan aktivitas pada layanan, sistem, proses dan lain sebagainya. Na *et al.* (2019) menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara orientasi pelanggan terhadap inovasi. Temuan tersebut juga sejalan dengan temuan Wilches *et al.* (2018) yang menemukan bahwa orientasi pelanggan memiliki hubungan positif dengan inovasi.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan teori tersebut, maka dapat disusun hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H1 : *Customer orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation*

3.3.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green kompetitif advantage*

Customer orientation (orientasi pelanggan) adalah pendekatan strategis dalam pemasaran yang menekankan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai dasar dalam menciptakan nilai yang berkelanjutan. Dalam konteks bisnis modern, perusahaan yang berorientasi pada pelanggan berupaya memahami preferensi konsumen, termasuk nilai-nilai lingkungan yang semakin menjadi perhatian utama masyarakat. *Customer*

orientation adalah salah satu dimensi utama dari market orientation yang berfokus pada penciptaan nilai pelanggan jangka panjang (Narver dan Slater, 1990).

Green competitive advantage mengacu pada keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan melalui strategi bisnis ramah lingkungan, seperti efisiensi sumber daya, pengurangan emisi, dan penggunaan energi terbarukan. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan cenderung lebih tanggap terhadap perubahan preferensi konsumen yang semakin mendukung praktik bisnis hijau. Dalam konteks ini, *customer orientation* dapat mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk, proses, dan layanan yang lebih ramah lingkungan sebagai respon terhadap permintaan konsumen yang sadar lingkungan, sehingga menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Chen *et al.*, 2006).

Perusahaan dengan *customer orientation* tinggi akan menyesuaikan strategi lingkungannya berdasarkan kebutuhan pelanggan. Hal ini tidak hanya menciptakan loyalitas pelanggan, tetapi juga membentuk citra perusahaan yang bertanggung jawab secara strategic orientationsial dan lingkungan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan sebagai bagian dari strategi pemasaran yang didasarkan pada insight pelanggan, perusahaan dapat menciptakan green differentiation dan memperoleh keunggulan kompetitif yang sulit ditiru (Porter and Van der Linde 1995).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi orientasi perusahaan terhadap pelanggan, maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan untuk mengadopsi strategi bisnis yang berwawasan lingkungan. Strategi ini pada

akhirnya akan menciptakan keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H2 : *Customer orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green kompetitif advantage*

3.3.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Competitor orientation (orientasi pesaing) merupakan budaya perusahaan untuk mendapatkan pemahaman yang cukup tentang kekuatan/kelemahan jangka pendek, serta kapabilitas dan strategi jangka panjang pesaing-pesaing utama saat ini, maupun pesaing-pesaing potensial (Narver dan Slater, 1990). Dengan kata lain bahwa *Competitor orientation* merupakan refleksi norma-norma budaya perusahaan terhadap para pesaingnya. Dengan demikian *Competitor orientation* berperan penting dalam mengarahkan, memberikan motivasi dan membangun pengetahuan mengenai pesaing perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman *et al.* (2021) menyatakan, orientasi pesaing merupakan anteseden penting bagi inovasi, sehingga orientasi pesaing yang semakin tinggi akan meningkatkan efektivitas praktik inovasi yang dilakukan perusahaan.

Bamfo dan Kraa (2019) menyatakan bahwa orientasi pesaing merupakan prediktor penting bagi inovasi, oleh karena itu perusahaan yang terlibat aktif dalam merespon gerakan pesaing akan memberikan manfaat positif terhadap kesuksesan inovasi. Ismail *et al.* (2019) menyatakan informasi kompetitor amat penting dalam menetapkan strategi untuk mengembangkan inovasi produk yang menggungguli

pesaing, sehingga perusahaan perlu memantau kekuatan, kelemahan dan strategi pesaing secara terus menerus.

Penelitian Islam dan Zhe (2022) melaporkan, bisnis yang cenderung mengejar peningkatan inovasi jika merupakan sebuah perusahaan menggunakan orientasi pelanggannya, sementara perusahaan cenderung mengambil pendirian yang lebih kuat dalam inovasi ketika menjadi perusahaan menggunakan orientasi pesaing. Penelitian telah menunjukkan efek independen dari komponen orientasi pasar seperti pelanggan orientasi, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi terhadap keberhasilan inovasi sehingga komponen orientasi pasar memiliki pengaruh positif pada inovasi.

Prifti (2017) menyatakan, orientasi pesaing berpengaruh positif terhadap inovasi, orientasi pasar pada komponen orientasi pesaing akan menentukan kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi, sehingga untuk menciptakan inovasi manajer harus merespon persaingan dengan menetapkan menggunakan pendekatan yang tepat.

Temuan penelitian Tjahjadi *et al.* (2020) menyatakan, orientasi pasar memiliki efek positif pada *green innovation*. Perusahaan harus memperhatikan pesaing yang ramah lingkungan di era bisnis ramah lingkungan, karena hal tersebut akan meningkatkan keterlibatan perusahaan untuk mengembangkan produk ramah lingkungan yang lebih inovatif.

Hasil penelitian Wilches *et al.* (2018) menyatakan terdapat pengaruh positif orientasi pesaing terhadap inovasi yang dilakukan perusahaan. Orientasi pesaing merupakan faktor penentu dalam inovasi, dan khususnya dalam keberhasilan

memasarkan *new produk*, sehingga pengetahuan tentang aktivitas pesaing memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan tentang produk yang akan dikembangkan untuk pencapaian keunggulan kompetitif.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan teori tersebut, maka dapat disusun hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H3 : *Competitor orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation*

3.3.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green kompetitif advantage*

Competitor orientation adalah salah satu dimensi dari market orientation yang menggambarkan sejauh mana perusahaan memahami kekuatan, kelemahan, strategi, dan kapabilitas para pesaing. *Competitor orientation* mendorong perusahaan untuk secara aktif memantau dan merespons tindakan pesaing dalam upaya menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, pemahaman terhadap strategi pesaing, termasuk strategi keberlanjutan (green strategy), menjadi kunci dalam menyusun kebijakan perusahaan yang adaptif dan inovatif (Narver dan Slater, 1990).

Ketika perusahaan menyadari bahwa pesaing mulai mengadopsi strategi hijau, seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, dan eco-innovation, maka akan timbul dorongan untuk melakukan hal serupa atau lebih unggul agar tidak kehilangan daya saing. Dalam konteks ini, *competitor orientation* dapat menjadi pemicu perusahaan untuk mengejar keunggulan kompetitif melalui inovasi yang berkelanjutan. Fokus pada pesaing yang menerapkan green strategy dapat mempercepat adopsi strategi serupa guna menjaga posisi kompetitif di pasar (Menguc dan Ozanne, 2005).

Green competitive advantage diperoleh ketika perusahaan mampu mengembangkan diferensiasi produk dan proses yang ramah lingkungan, yang sulit ditiru pesaing. Dengan memahami dan mengantisipasi strategi hijau dari kompetitor, perusahaan dapat mengembangkan strategi lingkungan yang lebih inovatif dan bernilai tambah. Hal ini memperkuat posisi perusahaan di pasar yang semakin peduli lingkungan dan meningkatkan reputasi sebagai pemimpin dalam keberlanjutan (Hart dan Dowell, 2011).

Perusahaan yang memiliki *competitor orientation* tinggi akan lebih peka terhadap pergeseran strategi bisnis pesaing ke arah yang lebih ramah lingkungan. Hal ini mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi hijau yang kompetitif guna mempertahankan atau memperkuat posisi pasar. Maka dari itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H4 : *Competitor orientation* berpengaruh signifikan terhadap *green kompetitif advantage*

3.3.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Chandra *et al.* (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap aktivitas *green innovation* (GI) perusahaan. Implementasi GI yang efektif bergantung pada budaya yang didasarkan pada nilai-nilai lingkungan. Temuan penelitian oleh Chandra *et al.* (2021) menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *green organizational culture* (GOC) dengan *green innovation* (GI). Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian Fatoki (2021), Aina *et al.* (2022), Sugiharto dan Alhazami (2023), Kusuma dan Muafi (2024), bahwa *green organizational culture* berdampak positif terhadap *green innovation*.

Fatoki (2021) menyatakan bahwa *green innovation* (inovasi ramah lingkungan) didorong oleh perencanaan strategis, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang berorientasi pada ramah lingkungan (*green organizational culture)*. GOC akan berdampak positif terhadap sikap manajer dan karyawan terhadap praktik GI. Wang (2019) menyatakan, manajer dalam organisasi dengan budaya yang selaras dengan perlindungan lingkungan cenderung mengembangkan dan menerapkan GI sebagai bagian dari kebijakan perlindungan lingkungan mereka.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan teori tersebut, maka dapat disusun hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H5 : *Green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation*

3.3.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage*

Green organizational culture merujuk pada sistem nilai, keyakinan, dan norma yang mendukung perilaku dan praktik organisasi yang ramah lingkungan. Budaya ini mencerminkan komitmen kolektif terhadap keberlanjutan yang diintegrasikan ke dalam proses bisnis sehari-hari, pengambilan keputusan, serta perilaku karyawan dan manajemen. *Green organizational culture* adalah fondasi penting untuk menciptakan perubahan lingkungan dalam organisasi karena membentuk cara berpikir dan bertindak terhadap isu-isu lingkungan (Harris dan Crane, 2002).

Organisasi dengan budaya hijau yang kuat akan mendorong adopsi inovasi hijau dan praktik bisnis berkelanjutan, seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan penggunaan bahan baku ramah lingkungan. Budaya tersebut juga memotivasi

karyawan untuk terlibat dalam kegiatan lingkungan secara aktif dan proaktif. *Green organizational culture* merupakan pendorong internal yang kuat untuk integrasi strategi lingkungan ke dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Linnenluecke dan Griffiths, 2010).

Green competitive advantage adalah keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan melalui diferensiasi dan efisiensi berbasis praktik ramah lingkungan. Budaya organisasi yang mendukung lingkungan memungkinkan perusahaan mengembangkan inovasi yang berkelanjutan, memperbaiki citra perusahaan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. *Green core competence* yang dipengaruhi oleh budaya hijau memainkan peran kunci dalam membentuk keunggulan kompetitif yang berbasis keberlanjutan (Chen, 2008).

Berdasarkan landasan teoritis di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi dengan *green organizational culture* yang kuat cenderung memiliki peluang lebih besar untuk membangun dan mempertahankan *green competitive advantage*. Hal ini karena budaya hijau mendorong inovasi, efisiensi, dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan secara konsisten di seluruh organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : *Green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green kompetitif advantage*

3.3.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran

Customer Orientation merupakan salah satu dimensi utama dari market orientation yang menekankan pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta upaya untuk memberikan nilai terbaik bagi pelanggan

(Narver dan Slater, 1990). Organisasi yang berorientasi pada pelanggan cenderung mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif dan berkelanjutan karena seluruh aktivitas bisnis difokuskan untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Menurut Deshpande et al. (1993) orientasi pelanggan adalah budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan secara kontinu. Dalam industri properti, customer orientation diwujudkan melalui pemahaman preferensi calon pembeli rumah, fleksibilitas dalam sistem pembayaran, kualitas pelayanan, dan kemampuan untuk merespons kebutuhan pasar secara cepat.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap marketing performance, karena semakin tinggi pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan, semakin tepat strategi pemasaran yang diterapkan (Lestari dan Suharyono, 2022).

Kinerja pemasaran (*Marketing Performance*) menggambarkan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran seperti peningkatan volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, pangsa pasar, dan profitabilitas (Muafa et al., 2019). Kinerja pemasaran dalam sektor properti mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menjual unit properti, memperluas jaringan pemasaran, serta meningkatkan kepuasan pelanggan di tengah persaingan yang ketat.

Perusahaan properti yang memiliki orientasi pelanggan kuat akan mampu menyesuaikan produk, layanan, dan komunikasi pemasarannya sesuai preferensi konsumen. Hal ini berimplikasi pada peningkatan kinerja pemasaran (Budiarto and Susanto 2021). Orientasi pelanggan mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi

dan memenuhi kebutuhan serta preferensi pelanggan secara lebih efektif, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pemahaman mendalam terhadap pelanggan membantu perusahaan properti mengembangkan produk dan strategi komunikasi yang relevan dengan pasar sasaran. Keterlibatan aktif perusahaan dalam memahami perilaku pelanggan berkontribusi terhadap peningkatan penjualan dan citra positif perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H7 : *customer orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran

3.3.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran

Competitor Orientation merupakan salah satu dimensi utama dari *market orientation* yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, strategi, dan perilaku pesaing (Narver dan Slater, 1990). Orientasi pesaing menuntut perusahaan untuk memantau secara sistematis kegiatan pesaing, menilai posisi kompetitif mereka di pasar, serta merancang strategi adaptif guna mempertahankan keunggulan bersaing.

Menurut Day dan Wensley (2010) perusahaan yang memiliki orientasi pesaing yang kuat akan lebih cepat merespons perubahan strategi pasar, memahami ancaman dari pesaing, dan berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Dalam konteks industri properti, *competitor orientation* sangat penting karena pasar properti ditandai oleh tingkat persaingan tinggi, perubahan preferensi konsumen yang cepat, serta dinamika harga dan lokasi yang sangat kompetitif.

Kinerja Pemasaran (Marketing Performance) mencerminkan efektivitas strategi pemasaran perusahaan dalam mencapai hasil yang diharapkan seperti peningkatan penjualan, pangsa pasar, jumlah pelanggan, dan profitabilitas (Muafa et al. 2019). Perusahaan dengan orientasi pesaing yang tinggi cenderung mampu mengambil keputusan strategis berbasis informasi pasar terkini, mengantisipasi langkah pesaing, dan menciptakan nilai tambah yang unik bagi pelanggan. Hal ini membuat perusahaan lebih kompetitif dan berdaya saing, sehingga berdampak positif terhadap kinerja pemasarannya. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H8: *Competitor Orientation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran

3.3.9 Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran

Green Organizational Culture merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma dalam organisasi yang mendukung perilaku ramah lingkungan, inovasi hijau, serta keberlanjutan dalam proses bisnis (Harris dan Crane 2002). Budaya ini tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga menanamkan kesadaran lingkungan dalam setiap aktivitas organisasi mulai dari perencanaan produk, proses produksi, hingga strategi pemasaran.

Menurut Chen et al. (2020) *green culture* menjadi fondasi penting untuk mendorong kinerja organisasi karena menciptakan keselarasan antara tujuan bisnis dan tanggung jawab lingkungan. Dalam konteks industri properti, budaya organisasi hijau tercermin dari desain bangunan ramah lingkungan, efisiensi energi, penggunaan material berkelanjutan, dan promosi proyek dengan nilai keberlanjutan (*sustainability value proposition*).

Pada era saat ini, keberhasilan pemasaran tidak hanya ditentukan oleh strategi konvensional, tetapi juga oleh nilai-nilai keberlanjutan yang menjadi pertimbangan utama konsumen modern. Oleh karena itu, perusahaan yang membangun budaya hijau cenderung memiliki daya tarik lebih tinggi bagi pelanggan yang peduli terhadap isu lingkungan, sehingga meningkatkan kinerja pemasaran (Kumar et al., 2023). Perusahaan properti yang menerapkan budaya hijau biasanya lebih adaptif terhadap regulasi lingkungan, memiliki citra merek positif, serta lebih dipercaya oleh konsumen yang semakin sadar lingkungan (*eco-conscious customers*). Citra positif ini berdampak langsung pada kinerja pemasaran melalui peningkatan preferensi dan loyalitas pelanggan. Hipotesis penelitian ini Adalah :

H9: *Green Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran

3.3.10 Pengaruh *green innovation* Terhadap Kinerja Pemasaran

Green innovation (inovasi ramah lingkungan) mengacu pada inovasi produk dan proses yang melibatkan penghematan energi, pencegahan polusi, daur ulang limbah, dan desain produk ramah lingkungan (Weng *et al.*, 2015). Sebuah perusahaan mendukung dan melakukan inovasi produk ramah lingkungan agar dapat mematuhi peraturan lingkungan hidup dan meningkat daya saing (Dangelico dan Pujari, 2010)

Sebuah perusahaan mengadopsi inovasi ramah lingkungan untuk mengurangi limbah yang dihasilkan proses produksi. Aksi lingkungan yang merupakan bagian dari program berkelanjutan mempunyai peranan yang sangat penting peran dalam meningkatkan kinerja lingkungan, strategic orientationsial, dan ekonomi

(Kammerer, 2009). Suatu perusahaan akan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dengan mengembangkan, memproduksi, dan menjual produk ramah lingkungan yang menyediakan manfaat lingkungan dan strategic orientationsial (Kopnina, 2015).

Penelitian Weng *et al.* (2015) pada perusahaan manufaktur dan jasa di Taiwan secara empiris membuktikan bahwa praktik inovasi ramah lingkungan (ramah lingkungan) meningkatkan kinerja lingkungan dan kinerja perusahaan. Penelitian Chan *et al.* (2016) pada industri manufaktur di Tiongkok mengungkapkan inovasi produk ramah lingkungan mendorong efisiensi biaya dan profitabilitas perusahaan. Inovasi proses ramah lingkungan memiliki efek positif terhadap kinerja organisasi (El-Kassar dan Singh, 2018).

Hasil penelitian Tjahjadi *et al.* (2020) melaporkan terdapat pengaruh positif *green innovation* terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang terlibat aktif dalam inovasi produk ramah lingkungan akan memiliki peluang untuk menciptakan daya saing lingkungan yang akan memberikan manfaat positif pada kinerja perusahaan. Caldera (2010) menemukan bahwa inovasi produk dan proses berhubungan dengan ekspor. Pla-Barber dan Alegred (2007) menemukan pengaruh positif dan signifikan inovasi terhadap intensitas ekspor perusahaan di industri bioteknologi Perancis. Tavassoli (2018) memberikan bukti dari Swedia mengenai pengaruh positif inovasi produk dan proses terhadap kinerja ekspor yang dicapai perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Demirel dan Yayla (2022) memperoleh temuan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan swasta di Turki. Semakin tinggi inovasi yang dilakukan perusahaan

artinya perusahaan akan semakin peka dengan kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan akan semakin responsif menciptakan strategi untuk meningkatkan nilai dan kepuasan pelanggan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja bisnis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prifti (2017) yang menyatakan semakin tinggi inovasi yang dilakukan perusahaan maka perusahaan akan semakin memiliki kekuatan untuk menciptakan nilai unggul sehingga akan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja bisnis.

Hasil penelitian Ismail *et al.* (2019) menyatakan inovasi dapat mempengaruhi langsung pada kinerja perusahaan manufaktur di Sulawesi Selatan Indonesia. Inovasi merupakan salah satu komponen penting dalam strategi perusahaan, semakin besar kapasitas inovasi maka perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif, dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Tjahjadi *et al.* (2020) dalam penelitiannya melaporkan bahwa terdapat pengaruh positif *green innovation* terhadap kinerja perusahaan. *Green innovation* (inovasi ramah lingkungan) mengacu pada inovasi produk dan proses yang melibatkan penghematan energi, pencegahan polusi, daur ulang limbah dapat dijadikan sebagai upaya strategis untuk mengurangi dampak negatif proses bisnis terhadap lingkungan sehingga berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan yang akan mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Bamfo dan Kraa (2019) menyatakan, inovasi ramah lingkungan terdiri dari segala jenis produk, proses, atau praktik organisasi berfungsi sebagai sarana yang mendorong penerapan dan pengembangan layanan dan produk baru, yang akan memberikan manfaat positif pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan teori tersebut, maka dapat disusun hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H10 : *Green innovation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran

3.3.11 Pengaruh *Green competitive advantage* Terhadap Kinerja Pemasaran

Green competitive advantage (GCA) adalah sebuah kondisi ketika perusahaan menempati berbagai posisi terkait dengan pengelolaan lingkungan atau inovasi hijau, pesaing tidak dapat meniru strategi lingkungan yang dimiliki perusahaan, dan perusahaan dapat memperoleh manfaat berkelanjutan dari lingkungan yang sukses (Farida & Setiawan, 2022). Penerapan GCA seperti perusahaan menawarkan produk ramah lingkungan yang jauh lebih berkualitas dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi sehingga sulit ditiru oleh pesaing, hal ini memberikan dampak pada peningkatan laba. Laba perusahaan merupakan fondasi keuangan yang penting dan juga dapat digunakan untuk menilai apakah kinerja manajemen baik atau buruk (Sugiharto & Alhazami, 2023).

Keunggulan kompetitif bagi perusahaan, bertujuan untuk memperoleh keunggulan yang lebih tinggi daripada pesaing, seperti biaya, inovasi teknologi, merek produk yang unik, manajemen perusahaan, dan lainlain. Keunggulan kompetitif dapat memengaruhi kinerja perusahaan, di mana keunggulan kompetitif dapat menciptakan dan mempertahankan kinerja perusahaan yang sangat baik. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat memberikan kemampuan yang lebih dari pesaingnya, sehingga akan menjadikan kinerja perusahaan lebih unggul (Novitasari & Agustia, 2023).

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) adalah kerangka kerja manajerial untuk menentukan sumber daya strategis organisasi guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney 1991). Perusahaan cenderung memiliki keunggulan kompetitif terkait kinerja strategi yang berbeda dan kepemilikan sumber daya kompetitif yang unggul. Sumber daya ini perlu digunakan sebagai sumber keunggulan berkelanjutan karena berharga, langka, tak tergantikan, dan tidak dapat ditiru secara kompetitif. Sumber daya tersebut juga dibagi menjadi tiga kategori, yaitu sumber daya berwujud dan tidak berwujud serta kapabilitas sumber daya manusia (Bintara et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan Sugiharto & Alhazami (2023) menghasilkan temuan *green competitive advantage* (GCA) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan Gerai Kopi di Jakarta, temuan ini sejalan dengan penelitian Nurdiana (2022) dan Novitasari & Agustia (2023) yang membuktikan terdapat pengaruh positif GCA terhadap kinerja perusahaan. Secara khusus, penelitian yang dilakukan oleh Nuryakin & Maryati (2022) menyatakan bahwa *green competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap *green marketing performance* pada UKM Batik di Yogyakarta. Keunggulan kompetitif hijau merupakan suatu keadaan dimana perusahaan berhasil mencapai strateginya yang sulit ditiru oleh pesaing melalui sumber dayanya agar tercapai keunggulan kinerja.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan teori tersebut, maka dapat disusun hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H11 : *Green competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

3.3.12 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation* properti di wilayah Jawa Tengah.

Proses pembelajaran organisasi merupakan sumber utama inovasi perusahaan karena mendorong kemampuan untuk menafsirkan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan eksternal. Dalam sektor properti, hal ini termasuk tuntutan regulasi hijau, efisiensi energi, dan permintaan konsumen terhadap bangunan berkelanjutan (Calantone et al., 2002). Pembelajaran organisasi memiliki efek langsung terhadap kemampuan inovasi perusahaan, karena melalui proses belajar, perusahaan memperoleh dan menginternalisasi pengetahuan baru untuk menciptakan solusi inovatif, termasuk dalam aspek lingkungan (Hung et al. 2010).

Beberapa penelitian empiris telah menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap green innovation, antara lain penelitian Aragón-Correa et al. (2007) menemukan bahwa organisasi pembelajar dengan orientasi lingkungan yang kuat mampu menghasilkan inovasi hijau lebih tinggi pada industri manufaktur di Spanyol. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran kolektif mendorong munculnya ide-ide untuk efisiensi energi dan bahan ramah lingkungan. Hasil penelitian tersebut tidak didukung oleh Hult et al. (2004) yang menemukan bahwa meskipun pembelajaran organisasi meningkatkan kesiapan inovasi, pengaruhnya terhadap inovasi hijau tidak signifikan tanpa dukungan sumber daya dan kebijakan manajemen lingkungan yang kuat.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H12: *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah.

3.3.13 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning organizational* terhadap *green kompetitif advantage* properti di wilayah Jawa Tengah.

Konsep Learning Organization (LO) menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam memperoleh, menafsirkan, dan memanfaatkan pengetahuan secara berkelanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Senge, 2020). Dalam konteks industri properti, yang kini menghadapi tekanan terhadap praktik berkelanjutan dan ramah lingkungan, kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi menjadi faktor strategis dalam membentuk Green Competitive Advantage (GCA).

Menurut Porter dan Linde (1995) keunggulan kompetitif hijau diperoleh melalui inovasi lingkungan yang mengarah pada efisiensi sumber daya, peningkatan reputasi, serta diferensiasi produk yang berkelanjutan. Kemampuan organisasi untuk belajar secara terus-menerus merupakan salah satu sumber daya yang langka dan sulit ditiru, sehingga menjadi dasar pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan keunggulan kompetitif hijau (*Green Competitive Advantage*) melalui peningkatan inovasi, efisiensi sumber daya, dan citra perusahaan yang berkelanjutan.

Penelitian mengenai pengaruh *learning organizational* terhadap *green kompetitif advantage* didukung oleh Aragón-Correa et al. (2007) menyatakan

bahwa *learning organization* secara signifikan memperkuat kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis lingkungan melalui peningkatan *eco-innovation* dan kesadaran hijau. Penelitian Chen et al. (2006) menegaskan bahwa *learning organization* mendorong pengembangan *green supply chain management*, yang pada gilirannya meningkatkan *green competitive advantage* melalui reputasi dan efisiensi.

Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Hult et al. (2004) menemukan bahwa pengaruh *learning organization* terhadap *competitive advantage* tidak signifikan ketika organisasi tidak memiliki dukungan sumber daya memadai untuk implementasi inovasi hijau. Berdasarkan uraian teoritis dan temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H13: *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage* pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah.

3.3.14 *Learning organizational* dalam Memoderasi Pengaruh *Customer orientation* terhadap *Green innovation*

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pham dan Hoang (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *learning organizational* terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian Salehi (2022) menyatakan bahwa *learning organization* dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing produk di pasar yang akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran.

Perusahaan dengan *learning organization* yang semakin tinggi cenderung memiliki komitmen belajar yang semakin kuat untuk memuaskan keinginan pelanggan sehingga dapat memperkuat kapabilitas perusahaan dalam

mengembangkan inovasi ramah lingkungan, hal ini akan akan mendorong organisasi untuk mengembangkan budaya belajar untuk memperoleh pengetahuan baru dan menciptakan produk baru. Semakin tinggi *green innovation* dan semakin tinggi *learning organization*, akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran (Sholekhah *et al.*, 2020).

Ismail *et al.* (2019) melaporan *learning organization* dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pembelajaran organisasi sangat penting bagi suatu perusahaan, karena pembelajaran organisasi dapat memberikan ilmu kepada perusahaan agar perusahaan tetap bertahan. Pembelajaran organisasi merupakan komponen dasar yang digunakan dalam setiap kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memberi kekuatan pada keunggulan kompetitif.

Orientasi pembelajaran mengacu pada aktivitas penciptaan dan penggunaan di seluruh organisasi pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Orientasi pembelajaran diperlukan untuk memperkuat perilaku manajer dalam pengembangan teknologi untuk menciptakan produk baru yang unggul dalam persaingan, sehingga keduanya memiliki peran penting dalam meningkatkank kinerja bisnis (Mahmoud, 2016).

Hasil penelitian Williams dan Martinez (2020) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja UKM. Pembelajaran organisasi merupakan komponen penting dalam melakukan inovasi dan perubahan teknologi, sehingga organisasi yang memiliki komitmen belajar semakin tinggi akan memungkinkan UKM memperoleh keunggulan kompetitif

melalui pengenalan atau adopsi penawaran baru serta kemajuan dan praktik teknologi yang akan meningkatkan kinerja bisnis.

Hasil penelitian Miric *et al.* (2023) menyatakan bahwa untuk mendorong kapabilitas inovasi, maka *learning organization* merupakan aspek penting untuk meningkatkan kinerja bisnis, karena hal ini berperan dalam mengatasi tantangan utama yang dihadapi perusahaan modern. Pembelajaran organisasi perlu diterapkan dengan memastikan karyawan selalu mengetahui tren terkini dalam perubahan lingkungan bisnis yang cepat sehingga inovasi yang dilakukan akan semakin meningkatkan kinerja. Berdasarkan tinjauan dan pengembangan teori tersebut, maka dapat disusun hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H14 : *Learning organization* dapat memoderasi pengaruh *Customer orientation* terhadap *Green innovation*

3.3.15 *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Competitor orientation adalah dimensi dari market orientation yang menunjukkan sejauh mana perusahaan secara aktif mengumpulkan, menganalisis, dan merespons informasi tentang pesaing. Orientasi ini membantu perusahaan memahami kekuatan, kelemahan, serta strategi pesaing, dan menjadi dasar untuk melakukan adaptasi strategis. *Competitor orientation* mendorong perusahaan untuk lebih responsif dan kompetitif dalam menghadapi perubahan pasar, termasuk perubahan menuju keberlanjutan (Narver dan Slater, 1990).

Green innovation merupakan inovasi produk dan proses yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Perusahaan yang memiliki *competitor orientation*

cenderung terdorong untuk mengejar keunggulan kompetitif melalui inovasi, termasuk inovasi hijau. Ketika pesaing menerapkan strategi lingkungan, perusahaan dengan *competitor orientation* akan merespons dengan melakukan inovasi ramah lingkungan agar tidak tertinggal di pasar (Chen *et al.*, 2006).

Learning organization adalah organisasi yang mampu terus belajar, beradaptasi, dan berubah dengan cepat dalam merespons dinamika eksternal maupun internal. *Learning organization* sebagai organisasi di mana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan. Dalam konteks inovasi, *learning organization* memainkan peran penting dalam menciptakan budaya pembelajaran, eksperimen, dan pembaruan ide yang mendorong pengembangan inovasi hijau (Senge, 2020).

Learning organization dapat memperkuat pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*. Organisasi yang mampu belajar dengan cepat akan lebih efektif dalam menerjemahkan informasi kompetitor menjadi aksi inovatif, termasuk inovasi hijau. Kemampuan untuk mengelola pengetahuan, mengembangkan kapasitas internal, dan merespons perubahan pasar secara proaktif membuat perusahaan lebih siap menghadapi tekanan kompetitif dengan strategic orientationlusi berkelanjutan. Kapasitas belajar organisasi sangat penting dalam mengubah orientasi strategis menjadi hasil inovatif yang nyata (Alegre dan Chiva, 2008).

Berdasarkan uraian di atas, perusahaan yang memiliki tingkat *competitor orientation* yang tinggi akan cenderung meningkatkan *green innovation*, dan hubungan ini akan semakin kuat apabila perusahaan tersebut juga memiliki

kapasitas sebagai *learning organization* yang tinggi. Oleh karena itu, hipotesis moderasi yang dapat diajukan adalah:

H15 : *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

3.3.16 *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green kompetitif advantage*

Era bisnis modern yang semakin menekankan keberlanjutan, perusahaan dituntut untuk lebih peduli terhadap praktik ramah lingkungan. Salah satu strategi untuk mencapai *green competitive advantage* adalah dengan mengembangkan orientasi pelanggan (*customer orientation*), yaitu pendekatan yang menempatkan kebutuhan, preferensi, dan kepuasan pelanggan sebagai fokus utama perusahaan. Organisasi yang berorientasi pada pelanggan akan lebih sensitif terhadap tuntutan pasar, termasuk dorongan konsumen terhadap produk dan proses yang berkelanjutan secara lingkungan. Dengan memahami kebutuhan ini, perusahaan dapat merancang inovasi hijau dan strategi pemasaran yang sesuai, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif berbasis lingkungan. Orientasi pasar, khususnya orientasi pelanggan, merupakan faktor penting dalam meningkatkan profitabilitas melalui pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen (Narver dan Slater, 1990). Orientasi terhadap permintaan pasar mendorong perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi, termasuk inovasi hijau yang direspons oleh permintaan pelanggan (Zhou *et al.*, 2005).

Perusahaan yang merespon kebutuhan pelanggan dengan inovasi hijau cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Chen *et al.* 2006).

Namun, keberhasilan *customer orientation* dalam menciptakan *green competitive advantage* sangat bergantung pada kemampuan internal perusahaan dalam menyerap dan mengelola informasi yang berasal dari pelanggan. Di sinilah peran *learning organization* menjadi penting. *Learning organization* adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran secara terus-menerus dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Perusahaan dengan karakteristik organisasi pembelajar akan lebih mampu menangkap wawasan dari pelanggan, mendiseminasi pengetahuan tersebut secara efektif, dan mengintegrasikannya ke dalam strategi inovasi hijau. Dalam hal ini, *learning organization* bertindak sebagai faktor yang memperkuat pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitive advantage*.

Organisasi pembelajar mampu menciptakan inovasi dan pembaruan secara terus-menerus melalui proses pembelajaran kolektif (Senge 2020). *Learning organization* memiliki tiga blok utama: lingkungan yang mendukung pembelajaran, proses pembelajaran konkret, dan kepemimpinan yang mendukung perubahan, yang semuanya berkontribusi terhadap penciptaan strategi inovatif termasuk inovasi hijau (Garvin 1993).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun *customer orientation* dapat secara langsung memengaruhi *green competitive advantage*, pengaruh tersebut akan menjadi lebih kuat pada organisasi yang memiliki tingkat pembelajaran yang tinggi. Dengan kata lain, *learning organization* berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara *customer orientation* dan *green competitive advantage*. Maka, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H16 : *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green kompetitif advantage.*

3.3.17 *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green kompetitif advantage*

Orientasi terhadap pesaing (*competitor orientation*) merupakan bagian dari market orientation yang mencerminkan sejauh mana perusahaan memahami dan merespons strategi, kekuatan, kelemahan, serta tindakan para pesaing dalam pasar. Perusahaan dengan orientasi pesaing yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan kompetitif dan berupaya untuk mengembangkan strategi yang mampu menciptakan keunggulan. Dalam konteks keberlanjutan, perusahaan yang memperhatikan langkah-langkah pesaing dalam menerapkan strategi hijau (*green strategy*) akan terdorong untuk merancang pendekatan serupa, bahkan lebih unggul, guna menjaga daya saing. *Competitor orientation* dapat mendorong perusahaan untuk mengadopsi inovasi ramah lingkungan sebagai bentuk respons terhadap tekanan kompetitif yang meningkat. *Competitor orientation* memungkinkan perusahaan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing serta meresponsnya secara strategis (Narver dan Slater, 1990).

Perusahaan yang memiliki orientasi terhadap pesaing tidak secara otomatis dapat memanfaatkan informasi untuk menciptakan *green competitive advantage*. Kemampuan organisasi untuk menyerap informasi kompetitif dan menerjemahkannya menjadi strategi inovatif bergantung pada kapasitas internalnya untuk belajar dan beradaptasi. Peran *learning organization* menjadi krusial. *Learning organization* memungkinkan perusahaan untuk menafsirkan,

menyebarkan, dan mengintegrasikan pengetahuan tentang strategi pesaing ke dalam proses pembelajaran dan inovasi hijau. Perusahaan dengan tingkat pembelajaran organisasi yang tinggi akan lebih mampu menanggapi dinamika kompetitif dengan mengembangkan keunggulan lingkungan yang berkelanjutan. Organisasi pembelajar menciptakan lingkungan adaptif yang memungkinkan mereka untuk merespons perubahan eksternal secara proaktif dan inovatif (Senge, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh terhadap *green competitive advantage*, namun pengaruh ini akan lebih kuat apabila perusahaan memiliki karakteristik *learning organization*. *Learning organization* memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage* dengan memperkuat hubungan tersebut melalui pembelajaran, adaptasi, dan inovasi yang berkelanjutan. Maka, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H17 : *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green kompetitif advantage*

3.3.18 *Learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Green organizational culture adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma dalam organisasi yang mendukung perilaku pro-lingkungan dan keberlanjutan. Budaya ini menekankan pentingnya tanggung jawab lingkungan sebagai bagian dari identitas dan aktivitas operasional organisasi. Budaya hijau yang melekat secara kuat dalam organisasi menciptakan konteks yang kondusif bagi munculnya

perilaku ramah lingkungan dan mendukung inovasi yang berbasis pada keberlanjutan (Harris dan Crane, 2002).

Green innovation mencakup inovasi produk, proses, dan manajerial yang bertujuan untuk mengurangi dampak lingkungan. *Green organizational culture* berfungsi sebagai pemicu internal yang mendukung penciptaan inovasi tersebut. Ketika nilai-nilai lingkungan tertanam dalam budaya organisasi, maka aktivitas inovatif yang memperhatikan keberlanjutan cenderung lebih mudah dikembangkan. Budaya hijau yang kuat menciptakan kompetensi inti hijau (green core competence) yang menjadi dasar pengembangan inovasi berkelanjutan (Chen, 2008).

Learning organization adalah organisasi yang mampu menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan serta memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan wawasan baru. *Learning organization* merupakan lingkungan yang memungkinkan pembelajaran terus-menerus di semua level, sehingga meningkatkan kemampuan beradaptasi dan berinovasi. Dalam konteks organisasi yang mengusung nilai hijau, *learning organization* memberikan ruang bagi pembelajaran tentang praktik keberlanjutan dan penciptaan strategic orientationlusi inovatif (Senge, 2020).

Learning organization memperkuat hubungan antara *green organizational culture* dan *green innovation*. Budaya hijau menyediakan nilai-nilai dasar, sementara *learning organization* menyediakan mekanisme adaptif dan dinamis untuk menerjemahkan nilai tersebut menjadi praktik dan inovasi nyata. Dengan kata lain, perusahaan dengan budaya hijau hanya akan mampu menghasilkan *green innovation* secara efektif jika memiliki kemampuan belajar yang tinggi. Kapasitas

belajar organisasi berkontribusi langsung dalam mengubah nilai dan budaya menjadi performa inovatif yang nyata (Alegre dan Chiva, 2008).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diasumsikan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *green innovation*, dan pengaruh ini akan semakin kuat ketika perusahaan memiliki karakteristik *learning organization* yang tinggi. Maka, hipotesis moderasi yang dapat diajukan adalah:

H18 : *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

3.3.19 peran *learning organizational* dalam memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage*

Green organizational culture adalah seperangkat nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam suatu organisasi yang mendukung perilaku ramah lingkungan serta praktik bisnis berkelanjutan. Budaya ini mendorong karyawan dan manajemen untuk secara aktif terlibat dalam kegiatan yang mengurangi dampak lingkungan, seperti efisiensi energi, pengurangan limbah, daur ulang, dan inovasi produk hijau. Budaya organisasi yang berwawasan lingkungan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan dan meningkatkan reputasi perusahaan, sehingga memperkuat posisi kompetitifnya di pasar hijau (*green competitive advantage*). Budaya hijau yang kuat akan membuat perusahaan lebih mudah mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan ke dalam strategi bisnisnya secara menyeluruh. Budaya organisasi merupakan fondasi penting dalam membentuk perilaku karyawan terhadap isu lingkungan (Harris and Crane 2002).

Efektivitasnya *green competitive advantage* sangat bergantung pada kapasitas perusahaan dalam mengelola pengetahuan dan menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam tindakan nyata. *Learning organization* memainkan peran penting sebagai penguat. *Learning organization* adalah organisasi yang mampu secara aktif memfasilitasi pembelajaran individu dan kolektif, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui inovasi dan pemanfaatan pengetahuan. Perusahaan dengan karakteristik *learning organization* akan lebih mampu menyerap nilai-nilai budaya hijau, memperluas pemahamannya melalui pembelajaran lintas fungsi, serta mengimplementasikannya menjadi strategi hijau yang kompetitif dan berkelanjutan. *Learning organization* terdiri dari sistem, mekanisme, dan proses yang mendukung pembelajaran terus-menerus untuk meningkatkan performa organisasi (Garvin, 1993).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa *green organizational culture* memang berkontribusi terhadap pencapaian *green competitive advantage*, tetapi dampaknya akan lebih optimal apabila didukung oleh tingkat pembelajaran organisasi yang tinggi, sehingga *learning organization* berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara *green organizational culture* dan *green competitive advantage*. Maka, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H19 : *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage*

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk dalam jenis penelitian kausal eksplanatori (*causal explanatory research*). Pendekatan ini digunakan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel ekstrategic orientationgen dan endogen melalui perumusan dan pengujian hipotesis. Penelitian ini juga menggunakan model yang kompleks karena terdapat hubungan langsung, hubungan tidak langsung (mediasi), dan hubungan interaktif (moderasi).

Rancangan penelitian kuantitatif adalah sebuah kerangka kerja yang sistematis dan terstruktur untuk mengumpulkan dan menganalisis data numerik guna menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis. Rancangan ini mencakup berbagai aspek seperti tujuan penelitian, rumusan masalah, hipotesis, desain penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, analisis data, dan interpretasi hasil.

Tujuan dari metode ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *customer orientation, competitor orientation*, dan *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran properti di Jawa Tengah, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *green innovation* dan *green competitive advantage* sebagai variabel mediasi. Sementara itu, *learning organization* berfungsi sebagai variabel moderasi yang menguatkan atau memperlemah hubungan antara *green innovation* dan *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan hubungan antar variabel, tetapi juga untuk menjelaskan:

1. Seberapa besar pengaruh orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*), dan budaya organisasi hijau (*green organizational culture*) terhadap kinerja pemasaran properti,
2. Bagaimana *green innovation* dan *green competitive advantage* berperan sebagai variabel mediasi,
3. Sejauh mana *learning organization* berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel mediasi dan kinerja pemasaran.

4.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

4.2.1. Populasi

"*Population is a group of individuals who have the same characteristic*" artinya populasi adalah kelompok individu yang memiliki karakteristik yang sama (Creswell, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah. Berdasarkan data yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Perumahan pada tahun 2024 jumlah pengembang di Provinsi Jawa Tengah tercatat 1166 pengembang, mencakup 29 wilayah Kabupaten dan 6 wilayah Kota (https://data.pu.go.id, 2024).

4.2.2. Sampel

"Sample is a subgroup of the target population that the researcher plans to study for generalizing about the target population" artinya sampel adalah

subkelompok dari populasi target yang direncanakan oleh peneliti untuk diteliti guna membuat generalisasi terhadap populasi target (Creswell, 2009). Sampel diambil dengan menggunakan teknik Slovin. Rumus Slovin merupakan metode untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi bila jumlah populasinya diketahui, namun varians populasinya tidak diketahui secara pasti. Rumus ini digunakan untuk menghindari kesalahan sampling yang terlalu besar dan memberikan ukuran sampel yang cukup representatif dengan tingkat presisi tertentu. Sampel penelitian yang diambil adalah dengan rumus slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Total Populasi

e = Toleransi kesalahan

Menurut Creswell (2009), pengambilan sampel dalam penelitian kuantitatif bertujuan untuk memperoleh informasi dari sebagian populasi yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi secara keseluruhan. Peneliti dalam menentukan ukuran sampel perlu mempertimbangkan tingkat kesalahan (*margin of error*) dan tingkat kepercayaan (*confidence level*) yang diinginkan. *Margin of error* secara umum digunakan dalam tiga tingkat, yaitu 10% (e = 0,10) untuk tingkat kepercayaan 90%, 5% (e = 0,05) untuk tingkat kepercayaan 95%, dan 1% (e = 0,01) untuk tingkat kepercayaan 99%. Pemilihan tingkat toleransi kesalahan ini didasarkan pada beberapa pertimbangan penting, seperti ketersediaan sumber daya

(misalnya waktu dan biaya), tingkat presisi hasil penelitian yang diharapkan, serta seberapa besar konsekuensi dari keputusan yang akan diambil berdasarkan hasil penelitian tersebut. Margin of error (MoE) 5% adalah nilai yang paling umum digunakan dalam penelitian kuantitatif, terutama survey. Margin of error 5% dipilih karena merupakan keseimbangan terbaik antara ketepatan statistik, efisiensi sumber daya, dan praktik standar ilmiah.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Perumahan pada tahun 2024 jumlah pengembang properti di Provinsi Jawa Tengah tercatat 1.166 pengembang, jumlah sampel dengan rumus slovin dalam perhitungan berikut :

$$n = \frac{1.166}{1 + 1.166(0,05)^2}$$

$= 297,8$

Pada perhitungan rumus slovin didapatkan sampel sebesar 297,8 yang diartikan untuk penelitian ini membutuhkan 297,8 atau dibulatkan 298 responden.

4.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* yaitu pengambilan sampel dilakukan dengan memperhatikan proporsi setiap stratum (kelompok Kabupaten/Kota) kemudian pengambilan sampel dilakukan secara acak. Adapun perhitungan pengambilan sampel secara proporsional dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Perhitungan Sampel

No.	Kabupaten/Kota	Populasi	Proporsi	Sampel	Pembulatan
1	Kabupaten Banjarnegara	14	(14/1166)*298	3,578044597	4
2	Kabupaten Banyumas	32	(32/1166)*298	8,17838765	8

No.	Kabupaten/Kota	Populasi	Proporsi	Sampel	Pembulatan
3	Kabupaten Batang	14	(14/1166)*298	3,578044597	4
4	Kabupaten Blora	15	(15/1166)*298	3,833619211	4
5	Kabupaten Boyolali	27	(27/1166)*298	6,90051458	7
6	Kabupaten Brebes	15	(15/1166)*298	3,833619211	4
7	Kabupaten Cilacap	17	(17/1166)*298	4,344768439	4
8	Kabupaten Demak	16	(16/1166)*298	4,089193825	4
9	Kabupaten Grobogan	11	(11/1166)*298	2,811320755	3
10	Kabupaten Jepara	20	(20/1166)*298	5,111492281	5
11	Kabupaten Karanganyar	21	(21/1166)*298	5,367066895	5
12	Kabupaten Kebumen	13	(13/1166)*298	3,322469983	3
13	Kabupaten Kendal	12	(12/1166)*298	3,066895369	3
14	Kabupaten Klaten	23	(23/1166)*298	5,878216123	6
15	Kabupaten Kudus	15	(15/1166)*298	3,833619211	4
16	Kabupaten Magelang	21	(21/1166)*298	5,367066895	5
17	Kabupaten Pati	18	(18/1166)*298	4,600343053	4
18	Kabupaten Pekalongan	27	(27/1166)*298	6,90051458	7
19	Kabupaten Pemalang	25	(25/1166)*298	6,389365352	6
20	Kabupaten Purbalingga	28	(28/1166)*298	7,156089194	7
21	Kabupaten Purworejo	29	(29/1166)*298	7,411663808	7
22	Kabupaten Rembang	26	(29/1166)*298	6,644939966	7
23	Kabupaten Semarang	68	(68/1166)*298	17,37907376	17
24	Kabupaten Sragen	32	(32/1166)*298	8,17838765	8
25	Kabupaten Sukoharjo	46	(46/1166)*298	11,75643225	12
26	Kabupaten Tegal	30	(30/1166)*298	7,667238422	8
27	Kabupaten Temanggung	28	(28/1166)*298	7,156089194	7
28	Kabupaten Wonogiri	27	(27/1166)*298	6,90051458	7
29	Kabupaten Wonosobo	22	(22/1166)*298	5,622641509	6
30	Kota Salatiga	62	(62/1166)*298	15,84562607	16
31	Kota Surakarta	93	(93/1166)*298	23,76843911	24
32	Kota Magelang	68	(68/1166)*298	17,37907376	17
33	Kota Tegal	73	(73/1166)*298	18,65694683	19
34	Kota Pekalongan	65	(65/1166)*298	16,61234991	17
35	Kota Semarang	113	(133/1166)*298	28,87993139	29
		1166			298

Sumber: data diolah (2025)

4.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

4.3.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tujuh variabel penelitian yaitu :

1. *Customer orientation (X_1)* adalah pendekatan strategis dalam manajemen dan pemasaran yang menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi.
2. *Competitor orientation* (X_2) adalah bagian penting dari strategi pemasaran yang mencerminkan sejauh mana suatu perusahaan memahami, menganalisis, dan merespons perilaku, kekuatan, kelemahan, dan strategi para pesaingnya di pasar.
3. *Green organizational culture* (X_3) adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang mendorong anggota organisasi untuk peduli terhadap lingkungan dan berperilaku ramah lingkungan dalam setiap aspek kegiatan organisasi.
4. *Green innovation* (Z_1) merupakan pendekatan inovatif dalam proses, produk, teknologi, dan praktik bisnis yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan.
5. *Green competitive advantages* (Z_2) adalah keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan melalui penerapan strategi ramah lingkungan. Artinya, perusahaan tidak hanya fokus pada keuntungan ekonomi, tetapi juga berusaha mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

6. *Learning organizational* (M) adalah bentuk organisasi yang secara terus-menerus mampu mengembangkan kapasitasnya untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.
7. Kinerja pemasaran (Y) adalah ukuran sejauh mana aktivitas pemasaran sebuah perusahaan berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti peningkatan penjualan, kepuasan pelanggan, pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dan indikator pengukuran variabel dalam penelitian ini disajikan seperti tabel berikut.

Tabel. 4.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
Customer orientation adalah kemampuan dan komitmen perusahaan dalam memahami, mengidentifikasi, serta memenuhi kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan secara berkelanjutan, dengan tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. (Narver & Slater, 2020)	1. Pemahaman kebutuhan pelanggan. 2. Komitmen pada kepuasan pelanggan. (Narver & Slater, 2020)	1. Memahami kebutuhan pelanggan. 2. Menyesuaikan produk sesuai kebutuhan pelanggan. 3. Memberikan pelayanan yang memuaskan. 4. Menanggapi keluhan pelanggan. (Narver & Slater, 2020)
Competitor orientation adalah fokus organisasi untuk memahami kekuatan, kelemahan, strategi, dan kinerja pesaing secara terus-menerus demi	1. Pemantauan pesaing. 2. Respons terhadap pesaing.	1. Mengumpulkan informasi tentang pesaing. 2. Mengetahui kelebihan dan kelemahan pesaing. 3. Merespon perubahan strategi pesaing.

Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
mempertahankan keunggulan kompetitif. (Narver & Slater, 2020)	(Narver & Slater, 2020)	4. Meningkatkan keunggulan bersaing. (Narver & Slater, 2020)
Green organizational culture merupakan nilai, keyakinan dan prinsip yang memandu perilaku karyawan untuk menerapkan organisasi yang ramah lingkungan. (Aggarwal & Agarwala, 2021)	1. Komitmen perusahaan terhadap lingkungan. 2. Partisipasi karyawan terhadap lingkungan. (Aggarwal & Agarwala, 2021)	1. Kepedulian perusahaan terhadap isu lingkungan. 2. Penyediaan fasilitas ramah lingkungan. 3. Budaya kerja yang mendukung keberlanjutan. 4. Karyawan dilibatkan dalam aktivitas lingkungan. (Aggarwal & Agarwala, 2021)
Green innovation adalah upaya pengembangan produk, proses, dan model bisnis ramah lingkungan yang diterapkan oleh perusahaan pengembang properti untuk mengurangi dampak negatif lingkungan dan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan. (Zhang *et al.* 2018)	*1. Green product innovation* *2. Green process innovation* (Zhang *et al.* 2018) *3. Green Marketing Innovation* (Peneliti)	1. Inovasi desain bangunan hemat energi. 2. Penggunaan bahan bangunan ramah lingkungan. 3. Proses pembangunan efisien bahan baku. (Zhang *et al.* 2018) 4. Edukasi pelanggan mengenai properti hijau. (Peneliti)
Green competitive advantages merupakan keunggulan bersaing yang diperoleh melalui pengadopsian praktik ramah lingkungan yang menghasilkan diferensiasi, efisiensi biaya, dan reputasi positif. (Zhu et al. 2023)	1. *Green Differentiation Advantage*. 2. *Green Cost Advantage*. (Zhu et al. 2023)	1. Desain properti menonjolkan keunggulan lingkungan. 2. Fasilitas hijau menjadi pembeda pasar. 3. Citra perusahaan karena peduli lingkungan. 4. Efisiensi biaya dari pengelolaan lingkungan. (Zhu et al. 2023)
Learning organizational adalah kemampuan	1. Pembelajaran berkelanjutan.	1. Budaya perusahaan yang mendukung pembelajaran.

Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajar (*self-learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul. (Senge 2020)	2. Pembelajaran kolektif. 3. Adaptasi lingkungan. (Sierra-Huedo *et al.*, 2023)	2. Perusahaan secara terus-menerus mengembangkan pengetahuan karyawan. 3. Pengetahuan dibagikan secara terbuka di antara karyawan. 4. Perusahaan merespon perubahan lingkungan. (Sierra-Huedo *et al.*, 2023)
Marketing performance adalah tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan pengembang properti dalam kegiatan pemasaran, yang tercermin dari pertumbuhan penjualan unit, peningkatan jumlah pelanggan baru, pangsa pasar yang lebih besar, pertumbuhan laba, serta loyalitas pelanggan. (Morgan *et al.*, 2009) (Homburg *et al.*, 2014)	1. Peningkatan penjualan. 2. Kepuasan pelanggan. 3. Pertumbuhan pangsa pasar. (Morgan *et al.*, 2009) (Homburg *et al.*, 2014)	1. Peningkatan penjualan. 2. Keluhan pelanggan yang menurun. 3. Rekomendasi dari pelanggan. 4. Pertumbuhan pangsa pasar. (Morgan *et al.*, 2009) (Homburg *et al.*, 2014) 5. Kekuatan merek dalam pikiran konsumen (*top-of-mind awareness*) (Peneliti)

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan

Creswell (2009) dalam bukunya *Educational Research* menjelaskan bahwa *library research* atau studi kepustakaan adalah bagian penting dari tahap awal penelitian, terutama dalam membangun *literature review*. Ia menekankan pentingnya membaca jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, dan sumber

akademik lain untuk mendapatkan pemahaman teoritis dan konteks dari topik yang diteliti.

Booth et al. (2008) dalam *The Craft of Research* menyatakan bahwa studi kepustakaan membantu peneliti memahami "what has been said, by whom, and in what context," serta membantu menemukan celah dalam penelitian sebelumnya yang bisa dijadikan dasar untuk studi baru.

Machi dan McEvoy (2016) dalam *The Literature Review: Six Steps to Success* menggambarkan teknik ini sebagai proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis literatur yang relevan. Mereka juga menekankan pentingnya mencatat referensi dan mengorganisasi informasi secara tematis.

2. Metode Kuesioner

58

Metode kuesioner (questionnaire) adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik ini umum digunakan dalam penelitian kuantitatif. Fowler (2014) dalam bukunya *Survey Research Methods* menyatakan bahwa kuesioner adalah alat pengumpulan data yang efisien untuk mendapatkan informasi dari populasi besar, dan sangat efektif jika dirancang dengan memperhatikan teknik penulisan pertanyaan, urutan pertanyaan, dan skala jawaban. Bryman (2016) dalam *Social Research Methods* menekankan bahwa kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data standar dari banyak responden, terutama dalam survei sosial dan penelitian kuantitatif.

Penelitian ini akan dilakukan secara survei, maka untuk menggali semua data tersebut digunakan instrumen, yaitu kuesioner. Kuesioner yang telah disusun dengan baik, selanjutnya disebarkan kepada responden untuk memberikan tanggapannya. Data hasil dari tanggapan responden secara langsung tersebut disebut dengan data primer, karena diperoleh langsung dari sumbernya. Mempertimbangkan aspek kepraktisan dan kemudahan, maka penyebaran angket kepada responden akan dilakukan menggunakan media g*oogle form* dan secara manual dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden.

Pernyataan dalam instrumen penelitian ini dibagi menjadi enam bagian yaitu pernyataan mengenai *customer orientation, competitor orientation, green organizational culture, green innovation, green competitive advantages, learning organizational* dan kinerja pemasaran. Pengukuran seluruh variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert rentang nilai 1–5 yaitu:

1. Jawaban SS (Sangat setuju) diberi skor 5
2. Jawaban S (Setuju) diberi skor 4
3. Jawaban N (Netral) diberi skor 3
4. Jawaban TS (Tidak Setuju) diberi skor 2
5. Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) 1

4.5 Teknik Analisis Data

4.5.1 Partial Least Square

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Software smart PLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling) versi 4. PLS-SEM adalah

metode berbasis komponen yang dirancang untuk memodelkan hubungan kausal-prediktif antara variabel laten dalam satu kerangka SEM. Metode ini cocok digunakan apabila data tidak mengikuti distribusi normal dan sampel relatif kecil, serta dapat menampung konstruk reflektif maupun formatif dalam satu model yang sama. PLS-SEM dijalankan melalui tiga tahap algoritmik: estimasi skor laten, perhitungan bobot outer dan path coefficients, serta parameter lokasi, semuanya dioptimalkan lewat iterasi hingga konvergen (Hair et al. 2022).

Pada tahap awal analisis dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), pengujian outer model (model pengukuran) merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model diukur secara valid dan reliabel. Outer model berfungsi untuk menghubungkan konstruk laten (yang tidak teramati langsung) dengan indikator-indikator yang dapat diamati. Fokus utama pada tahap ini adalah menguji dua aspek utama dari kualitas pengukuran, yaitu validitas dan reliabilitas konstruk, yang menjadi dasar kelayakan model sebelum melanjutkan ke pengujian model struktural (inner model).

4.5.1.1 Model Pengukuran atau Outer Model

Validitas menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk laten yang dimaksud. Dengan kata lain, instrumen penelitian (misalnya kuesioner) harus benar-benar mengukur konsep yang ingin diukur, bukan mengukur konsep lain. Dalam konteks PLS-SEM menurut Hair et al. (2022) validitas dibagi menjadi dua jenis utama: convergent validity dan discriminant validity.

a. Convergent Validity

Convergent validity adalah sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk berkorelasi tinggi satu sama lain, yang menunjukkan bahwa mereka secara konsisten mencerminkan konstruk yang sama. Menurut Hair et al. (2022) convergent validity dapat dievaluasi melalui tiga kriteria utama:

1) Outer Loading (Factor Loading). Setiap indikator harus memiliki nilai loading yang tinggi terhadap konstruk yang diukurnya. Hair et al. menyarankan:
   a) Nilai loading idealnya > 0,70.
   b) Namun, nilai loading antara 0,40–0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan, terutama jika nilai Average Variance Extracted (AVE) dan reliabilitas konstruk tetap dalam batas yang diterima.
2) Average Variance Extracted (AVE). AVE merupakan ukuran rata-rata varian yang ditangkap oleh konstruk dibandingkan dengan varian akibat error. Hair et al. menyatakan bahwa:
   a) Nilai AVE ≥ 0,50 menunjukkan bahwa setidaknya 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk tersebut, dan ini menjadi batas minimum convergent validity yang diterima.

b) AVE < 0,50 mengindikasikan bahwa lebih banyak varians dijelaskan oleh error daripada oleh konstruk, sehingga validitasnya diragukan.

3) Signifikansi Statistik dari Loading. Uji bootstrapping digunakan untuk menguji apakah loading signifikan secara statistik. Nilai t-statistik dan p-value dapat digunakan untuk menilai apakah setiap loading secara signifikan berkontribusi terhadap konstruk.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah kemampuan suatu konstruk untuk membedakan dirinya dari konstruk lain yang berbeda. Dengan kata lain, indikator dari suatu konstruk tidak boleh terlalu berkorelasi dengan konstruk lain yang berbeda. Menurut Hair et al. (2022), terdapat tiga metode utama untuk menguji discriminant validity:

1) Cross Loadings

a) Nilai loading indikator terhadap konstruknya sendiri harus lebih tinggi dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lain.

b) Jika indikator memiliki loading lebih tinggi terhadap konstruk lain daripada terhadap konstruknya sendiri, maka terjadi pelanggaran discriminant validity.

2) Fornell-Larcker Criterion

a) Nilai akar kuadrat AVE dari suatu konstruk harus lebih besar dari korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model.

b) Ini menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan variabelnya sendiri dengan lebih baik daripada variabel lain.

3) Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

a) HTMT adalah rasio rata-rata korelasi antar konstruk berbeda (heterotrait) dibandingkan dengan rata-rata korelasi antar indikator dalam konstruk yang sama (monotrait).

b) Hair et al. (2022) merekomendasikan:

(1) HTMT < 0,90 (untuk diskriminasi yang baik).

(2) HTMT < 0,85 (untuk diskriminasi yang sangat ketat).

c) HTMT dianggap metode yang lebih sensitif dan andal dibandingkan Fornell-Larcker atau cross loading, terutama dalam model yang kompleks.

2. Uji Reliabilitas

Terdapat dua alat utama yang digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk dalam model pengukuran PLS-SEM, yaitu:

a. Cronbach's Alpha

1) Definisi: Merupakan ukuran klasik dari reliabilitas internal yang mengasumsikan bahwa semua indikator memiliki kontribusi (loading) yang sama terhadap konstruk.

2) Kriteria: Nilai Cronbach's Alpha ≥ 0,70 menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas internal yang baik (Hair et al., 2022).

b. Composite Reliability (CR)

Ukuran reliabilitas internal yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan loading aktual dari masing-masing indicator dengan kriteria :

1) CR ≥ 0,70, reliabilitas baik.
2) CR antara 0,60–0,70, masih dapat diterima pada tahap awal penelitian eksploratif.
3) CR ≥ 0,95, mengindikasikan redundansi indikator (indikator terlalu mirip).

4.5.1.2 Model Struktural atau Inner Model

Model struktural, atau inner model, menggambarkan hubungan kausal antara konstruk laten dalam suatu model teoritis. Evaluasi terhadap model struktural bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan yang diajukan secara teoritis benar-benar didukung oleh data empiris. Menurut Hair et al. (2022) evaluasi inner model dalam pendekatan PLS-SEM dilakukan dengan beberapa indikator berikut:

1. Koefisien Determinasi (R-Square / R^2)

   Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan varians konstruk endogen. Semakin tinggi nilai R^2, semakin besar kemampuan prediksi model terhadap konstruk endogen. Hair et al. (2022) menyarankan batas interpretasi sebagai berikut:

   a. $R^2 \geq 0,75$ = substantial (kuat)
   b. $R^2 \geq 0,50$ = moderate (sedang)
   c. $R^2 \geq 0,25$ = weak (lemah)

Nilai R^2 ini penting untuk menilai kekuatan model secara keseluruhan dan memverifikasi apakah konstruk endogen dapat diprediksi secara substansial oleh konstruk eksogen.

2. Effect Size (f-Square / f^2)

   Effect size (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dengan cara melihat perbedaan R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dikeluarkan dari model. Interpretasi f^2 menurut Hair et al. adalah:

   a. $f^2 \geq 0{,}02$ = kecil
   b. $f^2 \geq 0{,}15$ = sedang
   c. $f^2 \geq 0{,}35$ = besar

   Ukuran ini membantu memahami kontribusi relatif dari setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model.

3. Predictive Relevance (Q-Square / Q^2)

   Q^2 atau Stone-Geisser's Q^2 digunakan untuk menilai kapabilitas prediktif model terhadap indikator-indikator dari konstruk endogen. Nilai Q^2 dihitung melalui teknik blindfolding, dan interpretasinya adalah:

   a. $Q^2 > 0$ = Model memiliki relevansi prediktif
   b. $Q^2 \geq 0{,}02$ = kecil
   c. $Q^2 \geq 0{,}15$ = sedang
   d. $Q^2 \geq 0{,}35$ = besar

   Q^2 hanya dihitung untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif, dan dianggap sebagai ukuran *out-of-sample prediction*.

4.5.2 Pengujian Hipotesis

Setelah model struktural dievaluasi, tahap berikutnya adalah menguji hipotesis hubungan antar konstruk laten, baik hubungan langsung maupun tidak langsung. Pengujian ini dilakukan melalui pendekatan bootstrapping.

4. Uji Pengaruh Langsung (Direct Effects)

   Menurut Hair et al. (2022), pengujian pengaruh langsung dilakukan dengan melihat:

   a. Path Coefficient (koefisien jalur) antara konstruk eksogen dan endogen.
   b. Nilai t-statistic dari hasil bootstrapping. Hipotesis dikatakan signifikan jika:
      1) $t > 1{,}96$ (untuk $\alpha = 5\%$)
      2) atau p-value $< 0{,}05$

   Jika kriteria ini terpenuhi, maka pengaruh langsung antar konstruk dapat dinyatakan signifikan.

5. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)

   Hair et al. (2022) menyarankan penggunaan bootstrapping untuk menguji pengaruh mediasi atau efek tidak langsung. Pengujian dilakukan dengan melihat specific indirect effects yang dihasilkan oleh model. Kriteria pengujian sama dengan pengaruh langsung:

   a. t-statistic $> 1{,}96$ ($\alpha = 5\%$)
   b. atau p-value $< 0{,}05$

   Jika nilai t atau p memenuhi syarat, maka pengaruh tidak langsung signifikan.

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Data Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah perusahaan properti yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah. Industri properti di Jawa Tengah dalam beberapa tahun terakhir mengalami perkembangan yang cukup pesat, seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap perumahan, apartemen, kawasan komersial, maupun kawasan industri. Peningkatan jumlah penduduk, pertumbuhan ekonomi daerah, serta pembangunan infrastruktur strategis seperti jalan tol Trans Jawa, bandara, dan Pelabuhan menjadi faktor pendorong utama tumbuhnya sektor properti di wilayah ini.

Jawa Tengah secara geografis memiliki posisi strategis yang menghubungkan Jawa Barat dan Jawa Timur, sehingga menjadikannya sebagai salah satu pusat pertumbuhan kawasan di Pulau Jawa. Kota-kota besar seperti Semarang, Solo, dan Yogyakarta (meskipun administratif masuk DIY, tetapi secara pasar properti sering terintegrasi dengan Jawa Tengah), serta daerah penyangga seperti Salatiga, Kudus, dan Tegal, menjadi pusat konsentrasi perkembangan bisnis properti.

Perusahaan properti di Jawa Tengah tidak hanya bergerak dalam pembangunan perumahan, tetapi juga merambah pada sektor komersial seperti ruko, pusat perbelanjaan, hotel, dan hunian vertikal. Namun, dalam beberapa tahun terakhir terdapat pergeseran minat konsumen menuju hunian ramah lingkungan

(*green property*), sejalan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya lingkungan berkelanjutan. Hal ini mendorong perusahaan properti untuk mengadopsi strategi yang berorientasi pada inovasi hijau (*green innovation*) dan penguatan daya saing hijau (*green competitive advantage*).

Perusahaan properti di Jawa Tengah terdiri dari pengembang besar berskala nasional yang membuka cabang dan proyek di wilayah ini, serta pengembang lokal yang fokus pada pasar regional. Pengembang nasional seperti Ciputra Group, Agung Podomoro, dan Sinarmas Land biasanya menggarap proyek perumahan skala besar atau kawasan terpadu, sementara pengembang lokal lebih banyak menyasar pada proyek perumahan menengah dan kecil yang sesuai dengan daya beli masyarakat setempat.

Subjek penelitian ini juga dipengaruhi oleh regulasi pemerintah daerah maupun pusat terkait tata ruang wilayah, perizinan pembangunan, dan kebijakan tentang properti berwawasan lingkungan. Adanya tuntutan tersebut, perusahaan properti di Jawa Tengah diharapkan tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga mengembangkan praktik bisnis yang berkelanjutan.

Subjek penelitian ini merepresentasikan dinamika perusahaan properti yang beroperasi di Jawa Tengah, yang berada di persimpangan antara kebutuhan pasar, persaingan industri, serta tuntutan keberlanjutan lingkungan. Hal ini menjadikannya relevan untuk diteliti dalam konteks hubungan orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*), budaya organisasi hijau (*green organizational culture*), inovasi hijau, serta keunggulan kompetitif berwawasan lingkungan.

5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Sampel responden yakni owner, manajer atau supervisor marketing dari 298 perusahaan properti di Jawa Tengah dalam penelitian ini dideskripsikan menurut beberapa karakteristik yakni wilayah properti, jenis kelamin, dan pendidikan. Data responden disajikan pada Tabel 5.1, berikut.

Tabel 5.1

Deskripsi Responden berdasarkan Wilayah Properti, Jenis Kelamin, dan Pendidikan

Karakteristik	Frekuensi	Proporsi
Wilayah Properti		
Kabupaten Banjarnegara	4	1%
Kabupaten Banyumas	8	3%
Kabupaten Batang	4	1%
Kabupaten Blora	4	1%
Kabupaten Boyolali	7	2%
Kabupaten Brebes	4	1%
Kabupaten Cilacap	4	1%
Kabupaten Demak	4	1%
Kabupaten Grobogan	3	1%
Kabupaten Jepara	5	2%
Kabupaten Karanganyar	5	2%
Kabupaten Kebumen	3	1%
Kabupaten Kendal	3	1%
Kabupaten Klaten	6	2%
Kabupaten Kudus	4	1%
Kabupaten Magelang	5	2%
Kabupaten Pati	4	1%
Kabupaten Pekalongan	7	2%
Kabupaten Pemalang	6	2%
Kabupaten Purbalingga	7	2%
Kabupaten Purworejo	7	2%
Kabupaten Rembang	7	2%
Kabupaten Semarang	17	6%

Karakteristik	Frekuensi	Proporsi
Kabupaten Sragen	8	3%
Kabupaten Sukoharjo	12	4%
Kabupaten Tegal	8	3%
Kabupaten Temanggung	7	2%
Kabupaten Wonogiri	7	2%
Kabupaten Wonosobo	6	2%
Kota Salatiga	16	5%
Kota Surakarta	24	8%
Kota Magelang	17	6%
Kota Tegal	19	6%
Kota Pekalongan	17	6%
Kota Semarang	29	10%
	298	100%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	222	74%
Perempuan	76	26%
	298	100%
Tingkat Pendidikan		
SD	0	0%
SLTP	0	0%
SLTA	26	9%
Diploma	51	17%
S1	202	68%
S2	19	6%
S3	0	0%
	298	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan table V.1 di atas menunjukkan bahwa wilayah property mayoritas berada di Kota Semarang, yaitu sebanyak 29 responden (10 persen). Kota Semarang merupakan pusat pemerintahan, perdagangan, dan jasa di Jawa Tengah sehingga memiliki daya tarik tinggi bagi pengembang properti. Pertumbuhan ekonomi, infrastruktur yang memadai, serta meningkatnya kebutuhan hunian, perkantoran, dan fasilitas komersial mendorong pengembang untuk lebih banyak berinvestasi di kota ini dibandingkan daerah lain. Selain itu, sebagai kota

metropolitan dengan arus urbanisasi tinggi, Semarang menawarkan pasar yang luas dan prospek keuntungan yang lebih stabil, sehingga wajar apabila jumlah responden pengembang properti di wilayah ini lebih banyak.

Berdasarkan jenis kelamin mayoritas pengembang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 222 responden (74 persen). Industri properti masih didominasi oleh laki-laki karena faktor budaya dan persepsi sosial yang mengaitkan bidang ini dengan aktivitas bisnis, investasi, serta negosiasi lapangan yang membutuhkan mobilitas dan intensitas kerja tinggi. Laki-laki dalam konteks Indonesia, cenderung lebih banyak mengambil peran dalam bisnis skala besar termasuk properti, baik sebagai pemilik, pengelola, maupun pengembang. Hal ini menyebabkan jumlah pengembang laki-laki jauh lebih besar dibandingkan perempuan.

Berdasarkan Tingkat Pendidikan mayoritas pengembang memiliki Tingkat Pendidikan S1 yaitu sebanyak 202 responden (68 persen). Mayoritas pengembang properti memiliki latar belakang pendidikan S1 karena pendidikan strata satu dianggap cukup sebagai bekal pengetahuan manajerial, ekonomi, hukum, dan teknis yang dibutuhkan dalam bisnis properti. Selain itu, banyak universitas di Indonesia yang menyediakan jurusan terkait manajemen, teknik sipil, arsitektur, maupun bisnis yang relevan dengan dunia properti. Pendidikan S1 juga merupakan tingkat pendidikan yang umum dimiliki oleh pelaku usaha profesional, sehingga wajar jika dominasi responden pengembang berasal dari kelompok ini.

5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

5.1.3.1 Deskripsi *Customer orientation*

Customer orientation adalah kemampuan dan komitmen perusahaan dalam memahami, mengidentifikasi, serta memenuhi kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan secara berkelanjutan, dengan tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (Narver & Slater, 2020). Indikator dari variable *customer orientation* antara lain memahami kebutuhan pelanggan, menyesuaikan produk sesuai kebutuhan pelanggan, memberikan pelayanan yang memuaskan, dan menanggapi keluhan pelanggan (Narver & Slater, 2020). Hasil rekapitulasi jawaban responden ditunjukkan oleh Tabel 5.2.

Tabel 5.2

Deskripsi *Customer orientation*

Indikator	Item	Rata-rata
Memahami kebutuhan pelanggan.	1, 2, 3	3,43
Menyesuaikan produk sesuai kebutuhan pelanggan.	4, 5, 6	3,49
Memberikan pelayanan yang memuaskan.	7, 8, 9	3,44
Menanggapi keluhan pelanggan.	10, 11, 12	3,46
Nilai rata-rata variabel *customer orientation*		3,46

Sumber : Data primer yaang diolah 2025

Berdasarkan pada nilai rata-rata jawaban responden untuk variable *customer orientation* diperoleh skor sebesar 3,46. Hasil tersebut dapat menunjukkan skor berada pada mendekati skala setuju (empat), sehingga dapat diintepretasikan bahwa responden memiliki sikap positif terkait dengan *customer orientation*. Skor paling tinggi sebesar 3,49 pada indikator menyesuaikan produk sesuai kebutuhan pelanggan.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pengembang properti memiliki kesadaran dan perhatian yang cukup baik dalam memahami serta memenuhi kebutuhan konsumen sebagai salah satu strategi utama dalam menjalankan bisnis. Temuan ini menegaskan bahwa pengembang properti menaruh perhatian lebih besar pada penyesuaian produk dengan preferensi dan kebutuhan konsumen. Hal tersebut dapat mencerminkan adanya upaya nyata dari perusahaan dalam melakukan inovasi produk, modifikasi desain, maupun penawaran layanan tambahan agar sesuai dengan permintaan pasar. Dengan demikian, orientasi terhadap pelanggan bukan hanya sekadar wacana, tetapi sudah diterapkan dalam praktik pengembangan produk.

Skor rata rata paling rendah ada pada indikator memahami kebutuhan pelanggan sebesar 3,43, menunjukkan pada kisaran skala antara setuju dan tidak setuju atau netral. Ini menunjukkan tingkat kenyaman mereka terhadap resiko berada pada kategori cukup atau sedang. Besaran skor tersebut dapat menjelaskan bahwa sebagian responden berani mencoba untuk mengambil resiko. Sebagian besar lainnya lebih suka menghindari resiko.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa meskipun orientasi terhadap pelanggan sudah cukup baik, namun masih terdapat ruang perbaikan dalam aspek pemahaman mendalam mengenai keinginan, preferensi, dan perilaku konsumen. Kondisi ini juga berkaitan dengan tingkat kenyamanan responden terhadap risiko, yang berada pada kategori sedang. Skor yang relatif moderat ini menunjukkan bahwa sebagian responden berani mengambil risiko dengan mencoba memahami kebutuhan pelanggan melalui eksperimen atau penyesuaian tertentu, meskipun terdapat pula

kelompok responden lain yang cenderung lebih berhati-hati atau bahkan menghindari risiko tersebut. Dengan kata lain, terdapat perbedaan kecenderungan dalam strategi responden: ada yang proaktif melakukan eksplorasi terhadap kebutuhan pelanggan, namun ada pula yang memilih bertahan pada pola yang sudah ada untuk mengurangi potensi ketidakpastian.

Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek pemahaman kebutuhan pelanggan masih perlu ditingkatkan, misalnya melalui riset pasar yang lebih mendalam, komunikasi langsung dengan konsumen, serta pemanfaatan teknologi digital untuk menganalisis tren dan preferensi. Jika perusahaan mampu meningkatkan pemahaman ini, maka orientasi pelanggan dapat berjalan lebih optimal dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan konsumen, inovasi produk, serta daya saing perusahaan.

5.1.3.2 Deskripsi *Competitor orientation*

Competitor orientation adalah fokus organisasi untuk memahami kekuatan, kelemahan, strategi, dan kinerja pesaing secara terus-menerus demi mempertahankan keunggulan kompetitif (Narver & Slater, 2020). Indikator *competitor orientation* antara lain mengumpulkan informasi tentang pesaing, mengetahui kelebihan dan kelemahan pesaing, merespon perubahan strategi pesaing, dan meningkatkan keunggulan bersaing (Narver & Slater, 2020).

Tabel 5.3

Deskripsi *Competitor orientation*

Indikator	Item	Rata-rata
Mengumpulkan informasi tentang pesaing.	1, 2, 3	3,36
Mengetahui kelebihan dan kelemahan pesaing.	4, 5, 6	3,32
Merespon perubahan strategi pesaing.	7, 8, 9	3,42
Meningkatkan keunggulan bersaing.	10, 11, 12	3,44
Nilai rata-rata variabel *competitor orientation*		3,38

Sumber : Data primer yaang diolah 2025

Berdasarkan pada nilai rata-rata jawaban responden untuk variable *competitor orientation* diperoleh skor sebesar 3,38. Hasil tersebut dapat menunjukkan skor berada pada mendekati skala setuju (empat), sehingga dapat diintepretasikan bahwa responden memiliki sikap positif terkait dengan *competitor orientation*. Skor paling tinggi sebesar 3,44 pada indikator meningkatkan keunggulan bersaing.

Temuan ini menunjukkan bahwa para pengembang relatif lebih fokus pada bagaimana memanfaatkan informasi pesaing untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Hal ini dapat mencerminkan adanya upaya pengembang untuk meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki strategi harga, maupun mengembangkan produk inovatif yang lebih menarik dibandingkan pesaing. Dengan kata lain, orientasi pesaing sudah terwujud dalam bentuk perhatian terhadap differentiation strategy maupun competitive positioning.

Para pengembang properti di wilayah penelitian cukup memperhatikan kondisi persaingan pasar dan berusaha menjadikan informasi mengenai pesaing sebagai dasar dalam penyusunan strategi bisnis. Hal ini sesuai dengan pandangan *market orientation theory* yang menekankan pentingnya memahami tidak hanya

pelanggan, tetapi juga pesaing, sebagai faktor kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Skor rata rata paling rendah ada pada indikator mengetahui kelebihan dan kelemahan pesaing sebesar 3,32, menunjukkan pada kisaran skala antara setuju dan tidak setuju atau netral. Ini menunjukkan tingkat kenyaman mereka terhadap resiko berada pada kategori cukup atau sedang. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa meskipun pengembang properti telah menyadari pentingnya persaingan, namun pemahaman mereka mengenai strengths dan weaknesses pesaing masih terbatas. Kondisi ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain keterbatasan informasi yang diperoleh dari pasar, kurangnya praktik competitive intelligence, atau kecenderungan perusahaan untuk lebih fokus pada pengembangan internal dibandingkan melakukan benchmarking dengan pesaing.

Pemahaman yang belum optimal terhadap kelebihan dan kelemahan pesaing dapat mengurangi kemampuan perusahaan dalam merancang strategi diferensiasi yang efektif, mengantisipasi langkah kompetitor, maupun mengidentifikasi peluang pasar baru. Padahal, menurut pandangan *market-based view*, analisis mendalam terhadap pesaing merupakan salah satu aspek penting untuk membangun sustainable competitive advantage. Dengan demikian, diperlukan penguatan dalam aktivitas pemantauan pesaing *(competitor monitoring*), penggunaan data pasar, serta analisis strategis yang lebih terstruktur. Jika perusahaan mampu meningkatkan pemahaman atas kelebihan dan kelemahan pesaing, maka orientasi terhadap kompetitor akan semakin komprehensif dan dapat menjadi landasan kuat untuk

memperkuat daya saing jangka panjang, termasuk dalam konteks pengembangan *green innovation* dan *green competitive advantage*.

5.1.3.3 *Green organizational culture*

Green organizational culture merupakan nilai, keyakinan dan prinsip yang memandu perilaku karyawan untuk menerapkan organisasi yang ramah lingkungan (Aggarwal & Agarwala, 2021). Indikator *green organizational culture* antara lain kepedulian perusahaan terhadap isu lingkungan, penyediaan fasilitas ramah lingkungan, budaya kerja yang mendukung keberlanjutan, dan karyawan dilibatkan dalam aktivitas lingkungan (Aggarwal & Agarwala, 2021).

Tabel 5.4

Deskripsi *Green organizational culture*

Indikator	Item	Rata-rata
Kepedulian perusahaan terhadap isu lingkungan.	1, 2, 3	3,03
Penyediaan fasilitas ramah lingkungan.	4, 5, 6	3,04
Budaya kerja yang mendukung keberlanjutan.	7, 8, 9	3,13
Karyawan dilibatkan dalam aktivitas lingkungan.	10, 11, 12	3,16
Nilai rata-rata variabel *green organizational culture*		3,09

Sumber : Data primer yaang diolah 2025

Berdasarkan pada nilai rata-rata jawaban responden untuk variable *green organizational culture* diperoleh skor sebesar 3,09. Hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa *green organizational culture* pada perusahaan pengembang property di Jawa Tengah tergolong cukup. Skor paling tinggi sebesar 3,16 pada indikator karyawan dilibatkan dalam aktivitas lingkungan. Kesadaran akan pentingnya nilai-nilai ramah lingkungan di dalam organisasi memang sudah ada,

namun belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi norma, perilaku, dan praktik kerja yang konsisten di lingkungan perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan properti di wilayah penelitian sudah mulai berupaya mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan yang berhubungan dengan pelestarian lingkungan, misalnya melalui program penghijauan, pengelolaan limbah, atau kegiatan sosial bertema lingkungan. Keterlibatan karyawan ini menjadi sinyal positif bahwa sebagian organisasi telah memahami pentingnya partisipasi aktif seluruh anggota perusahaan dalam membangun budaya hijau, bukan hanya menjadi tanggung jawab manajemen semata.

Skor yang masih relatif rendah ini menandakan bahwa keterlibatan karyawan dalam aktivitas lingkungan belum bersifat merata atau berkesinambungan. Masih ada ruang besar untuk meningkatkan kesadaran, partisipasi, dan komitmen seluruh elemen organisasi agar nilai-nilai ramah lingkungan benar-benar tertanam dalam budaya kerja sehari-hari. Dalam perspektif teori, hal ini sejalan dengan pandangan *organizational culture theory* yang menegaskan bahwa budaya tidak hanya dibentuk oleh aturan formal, tetapi juga oleh nilai-nilai bersama yang diinternalisasi melalui pembiasaan dan teladan dari pimpinan.

Skor rata rata paling rendah ada pada indikator kepedulian Perusahaan terhadap isu lingkungan sebesar 3,03, menunjukkan pada netral. Skor ini berada pada kategori netral (3), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kepedulian perusahaan terhadap isu-isu lingkungan belum sepenuhnya kuat atau konsisten. Perusahaan belum secara nyata memperlihatkan komitmen yang

mendalam dalam mengintegrasikan isu lingkungan ke dalam strategi bisnis maupun aktivitas operasional sehari-hari.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa kesadaran perusahaan terhadap isu lingkungan masih berada pada tahap formalitas atau simbolik, misalnya sekadar melalui slogan, kampanye singkat, atau kegiatan sporadis, tanpa adanya kebijakan yang berkelanjutan. Hal tersebut bisa disebabkan oleh faktor orientasi perusahaan yang masih lebih menitikberatkan pada tujuan finansial dan efisiensi biaya, sehingga kepedulian terhadap lingkungan belum ditempatkan sebagai prioritas strategis.

Rendahnya perhatian pada isu lingkungan dapat berdampak pada hilangnya peluang diferensiasi dan melemahnya daya saing jangka panjang, mengingat konsumen saat ini semakin kritis terhadap praktik bisnis yang ramah lingkungan. Perusahaan yang kurang peduli pada isu lingkungan juga berpotensi menghadapi risiko reputasi, tekanan regulasi, maupun tuntutan dari masyarakat.

5.1.3.4 *Green innovation*

Green innovation adalah upaya pengembangan produk, proses, dan model bisnis ramah lingkungan yang diterapkan oleh perusahaan pengembang properti untuk mengurangi dampak negatif lingkungan dan sekaligus meningkatkan daya saing Perusahaan (Zhang et al., 2018). Indikator *green innovation* antara lain inovasi desain bangunan hemat energi, penggunaan bahan bangunan ramah lingkungan, proses pembangunan efisien bahan baku, dan edukasi pelanggan mengenai properti hijau.

Tabel 5.5

Deskripsi *Green innovation*

Indikator	Item	Rata-rata
Inovasi desain bangunan hemat energi.	1, 2, 3	3,01
Penggunaan bahan bangunan ramah lingkungan.	4, 5, 6	3,087
Proses pembangunan efisien bahan baku.	7, 8, 9	3,086
Edukasi pelanggan mengenai properti hijau.	10, 11, 12	3,005
Nilai rata-rata variabel *green innovation*		3,047

Sumber : Data primer yaang diolah 2025

Berdasarkan pada nilai rata-rata jawaban responden untuk variable *green innovation* diperoleh skor sebesar 3,047. Nilai ini berada pada kategori mendekati netral (3) dalam skala Likert, yang mengindikasikan bahwa penerapan inovasi hijau oleh perusahaan properti masih berada pada tingkat sedang. Artinya, upaya perusahaan dalam mengintegrasikan konsep ramah lingkungan ke dalam produk dan proses bisnis memang sudah mulai dilakukan, namun belum sepenuhnya menjadi prioritas strategis atau budaya yang melekat dalam organisasi. Skor paling tinggi sebesar 3,087 pada indikator penggunaan bahan bangunan ramah lingkungan.

Hal ini menandakan bahwa praktik penggunaan material ramah lingkungan belum sepenuhnya menjadi standar utama, melainkan lebih sebagai upaya terbatas yang dilakukan oleh sebagian pengembang. Faktor seperti harga material hijau yang relatif lebih mahal, keterbatasan pasokan, serta kurangnya kebijakan regulatif yang mendorong penggunaan bahan ramah lingkungan dapat menjadi hambatan dalam memperluas praktik ini.

Temuan ini menunjukkan bahwa para pengembang properti cenderung lebih memperhatikan pemilihan material bangunan yang ramah lingkungan, misalnya penggunaan bahan yang dapat didaur ulang, material hemat energi, atau produk konstruksi yang memiliki dampak lebih kecil terhadap lingkungan. Hal ini mencerminkan adanya kesadaran bahwa pemilihan material menjadi salah satu komponen penting dalam inovasi hijau yang tidak hanya mendukung keberlanjutan, tetapi juga meningkatkan citra positif perusahaan di mata konsumen.

Hal ini menandakan bahwa praktik penggunaan material ramah lingkungan belum sepenuhnya menjadi standar utama, melainkan lebih sebagai upaya terbatas yang dilakukan oleh sebagian pengembang. Faktor seperti harga material hijau yang relatif lebih mahal, keterbatasan pasokan, serta kurangnya kebijakan regulatif yang mendorong penggunaan bahan ramah lingkungan dapat menjadi hambatan dalam memperluas praktik ini.

Skor rata rata paling rendah ada pada indikator edukasi pelanggan mengenai property hijau sebesar 3,005. Skor ini menunjukkan bahwa perusahaan belum optimal dalam memberikan pemahaman dan sosialisasi kepada konsumen mengenai manfaat dan urgensi penggunaan properti hijau. Hal ini menandakan adanya kesenjangan antara inovasi produk yang sudah mulai diterapkan dengan kesadaran konsumen yang masih terbatas.

Perbandingan antara kedua indikator ini menunjukkan adanya gap orientasi *green innovation*. Di satu sisi, perusahaan lebih menekankan inovasi pada aspek teknis (material bangunan ramah lingkungan) yang bersifat internal. Namun di sisi lain, aspek komunikasi eksternal (edukasi konsumen) masih sangat rendah. Gap ini

menandakan bahwa *green innovation* saat ini lebih difokuskan pada penciptaan produk, tetapi belum diimbangi dengan upaya membangun kesadaran pasar agar konsumen memahami nilai tambah properti hijau.

5.1.3.5 *Green competitive advantages*

Green competitive advantages merupakan keunggulan bersaing yang diperoleh melalui pengadopsian praktik ramah lingkungan yang menghasilkan diferensiasi, efisiensi biaya, dan reputasi positif (Zhu et al., 2023). Indikator *green competitive advantages* antara lain desain properti menonjolkan keunggulan lingkungan, fasilitas hijau menjadi pembeda pasar, citra perusahaan karena peduli lingkungan, dan efisiensi biaya dari pengelolaan lingkungan (Zhu et al., 2023).

Tabel 5.6

Deskripsi *Green competitive advantages*

Indikator	Item	Rata-rata
Desain properti menonjolkan keunggulan lingkungan.	1, 2, 3	3,086
Fasilitas hijau menjadi pembeda pasar.	4, 5, 6	3,12
Citra perusahaan karena peduli lingkungan.	7, 8, 9	3,001
Efisiensi biaya dari pengelolaan lingkungan.	10, 11, 12	3,104
Nilai rata-rata variabel *green competitive advantages*		3,077

Sumber : Data primer yaang diolah 2025

Berdasarkan pada nilai rata-rata jawaban responden untuk variable *green competitive advantages* diperoleh skor sebesar 3,077. Nilai ini berada pada kisaran mendekati netral, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa responden menilai keunggulan bersaing berbasis lingkungan pada perusahaan properti masih dalam tahap berkembang dan belum sepenuhnya optimal.

Skor paling tinggi sebesar 3,12 pada indikator fasilitas hijau menjadi pembeda pasar. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan properti relatif lebih menonjolkan aspek fasilitas ramah lingkungan, seperti area hijau, pengelolaan limbah, atau penyediaan energi terbarukan sebagai diferensiasi utama dibanding pesaing. Hal ini menunjukkan bahwa upaya membangun keunggulan kompetitif lebih banyak diwujudkan melalui penawaran produk hijau yang tangible, sehingga dapat langsung dirasakan oleh konsumen.

Skor terendah 3,001 pada indicator citra Perusahaan karena peduli lingkungan. Skor ini menandakan bahwa perhatian perusahaan untuk membangun reputasi sebagai entitas bisnis yang peduli terhadap isu lingkungan masih rendah. Dengan kata lain, meskipun perusahaan telah menyediakan fasilitas hijau yang berfungsi sebagai keunggulan pasar, hal tersebut belum secara konsisten diterjemahkan ke dalam branding dan citra perusahaan di mata konsumen.

Perbedaan skor tertinggi dan terendah ini memperlihatkan adanya kesenjangan strategi *green competitive advantage*. Perusahaan lebih berfokus pada aspek fisik dan produk hijau, tetapi kurang memberikan perhatian pada pencitraan dan komunikasi nilai lingkungan kepada masyarakat luas. Padahal, dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan *green competitive advantage* tidak hanya ditentukan oleh inovasi fasilitas, tetapi juga oleh bagaimana perusahaan membangun kepercayaan, reputasi, dan loyalitas konsumen melalui citra yang peduli lingkungan.

Perusahaan perlu mengintegrasikan strategi produk hijau dengan strategi komunikasi dan reputasi. Artinya, selain menghadirkan fasilitas hijau yang

membedakan produk dari pesaing, perusahaan juga harus secara aktif membangun citra positif sebagai organisasi yang benar-benar peduli terhadap keberlanjutan. Dengan keseimbangan ini, perusahaan akan lebih mudah mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam jangka panjang.

5.1.3.6 *Learning organizationa*l

*Learning organizationa*l adalah kemampuan organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajar (self-learning) sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul (Senge, 2020). Indikator *learning organizationa*l antara lain budaya perusahaan yang mendukung pembelajaran, perusahaan secara terus-menerus mengembangkan pengetahuan karyawan, pengetahuan dibagikan secara terbuka di antara karyawan, dan perusahaan merespon perubahan lingkungan (Sierra_Huedo et al., 2023).

Tabel 5.7

Deskripsi *Learning organizationa*l

Indikator	Item	Rata-rata
Budaya perusahaan yang mendukung pembelajaran.	1, 2, 3	4,16
Perusahaan secara terus-menerus mengembangkan pengetahuan karyawan.	4, 5, 6	4,14
Pengetahuan dibagikan secara terbuka di antara karyawan.	7, 8, 9	4,11
Perusahaan merespon perubahan lingkungan.	10, 11, 12	4,19
Nilai rata-rata variabel *learning organizationa*l		4,15

Sumber : Data primer yaang diolah 2025

Berdasarkan pada nilai rata-rata jawaban responden untuk variable *learning organizationa*l diperoleh skor sebesar 4,15. Nilai ini berada pada kisaran setuju, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa responden menilai perusahaan properti sudah memiliki budaya organisasi pembelajar yang cukup baik. Artinya, organisasi

dinilai mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung pembelajaran, adaptasi, serta pengembangan pengetahuan untuk mendukung daya saing perusahaan.

Skor paling tinggi sebesar 4,19 pada indikator perusahaan merespon perubahan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dinilai responsif terhadap dinamika eksternal, baik berupa perubahan kebutuhan pasar, regulasi, maupun isu-isu lingkungan. Responsivitas ini merupakan ciri khas organisasi pembelajar, karena menunjukkan bahwa perusahaan tidak statis, melainkan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi.

Skor paling rendah sebesar 4,11 pada indicator pengetahuan dibagikan secara terbuka di antara karyawan. Skor ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan cukup baik dalam merespon perubahan, namun praktik knowledge sharing di internal organisasi belum optimal. Hal ini bisa disebabkan oleh masih adanya hambatan komunikasi, keterbatasan media berbagi pengetahuan, atau budaya kerja yang belum sepenuhnya terbuka.

Perbedaan skor tertinggi dan terendah ini menggambarkan adanya kekuatan dan kelemahan dalam praktik *learning organization*. Kekuatan perusahaan terletak pada kemampuannya dalam merespons perubahan lingkungan eksternal, namun kelemahannya adalah pada aspek pemanfaatan pengetahuan secara kolektif. Padahal, keberhasilan organisasi pembelajar ditentukan tidak hanya oleh adaptasi terhadap lingkungan, tetapi juga oleh sejauh mana pengetahuan yang dimiliki individu dapat dibagikan dan dimanfaatkan bersama untuk meningkatkan inovasi serta kinerja perusahaan.

Perusahaan perlu memperkuat mekanisme berbagi pengetahuan (*knowledge sharing system*), misalnya melalui forum internal, pelatihan rutin, maupun platform digital yang memudahkan transfer pengalaman antar karyawan. Upaya ini akan membantu menciptakan siklus pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, sehingga mampu mendukung keunggulan kompetitif perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis.

5.1.3.7 *Marketing performance*

Marketing performance adalah tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan pengembang properti dalam kegiatan pemasaran, yang tercermin dari pertumbuhan penjualan unit, peningkatan jumlah pelanggan baru, pangsa pasar yang lebih besar, pertumbuhan laba, serta loyalitas pelanggan (Homburg et al., 2014). Indikator *marketing performance* antara lain peningkatan penjualan, keluhan pelanggan yang menurun, rekomendasi dari pelanggan, pertumbuhan pangsa pasar, dan kekuatan merek dalam pikiran konsumen (*top-of-mind awareness*)

Tabel 5.8

Deskripsi *Marketing performance*

Indikator	Item	Rata-rata
Peningkatan penjualan.	1, 2, 3	3,5
Keluhan pelanggan yang menurun.	4, 5, 6	3,62
Rekomendasi dari pelanggan.	7, 8, 9	3,54
Pertumbuhan pangsa pasar.	10, 11, 12	3,51
Kekuatan merek dalam pikiran konsumen (*top-of-mind awareness*)	13, 14, 15	3,52
Nilai rata-rata variabel *marketing performance*		3,54

Sumber : Data primer yaang diolah 2025

Berdasarkan pada nilai rata-rata jawaban responden untuk variable *marketing performance* diperoleh skor sebesar 3,54. Nilai ini berada pada kisaran mendekati setuju (skala 4), sehingga dapat diinterpretasikan bahwa responden menilai kinerja

pemasaran perusahaan properti sudah cukup baik. Artinya, strategi pemasaran yang dilakukan mampu memberikan dampak positif, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan agar hasilnya lebih optimal.

Skor paling tinggi sebesar 3,62 pada indikator keluhan pelanggan yang menurun. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dinilai berhasil mengurangi tingkat ketidakpuasan konsumen melalui perbaikan pelayanan maupun kualitas produk yang ditawarkan. Menurunnya keluhan pelanggan merupakan sinyal positif bahwa perusahaan sudah cukup responsif dalam memahami kebutuhan serta harapan konsumen, sehingga mencerminkan efektivitas strategi pemasaran yang dijalankan.

Skor rata rata paling rendah ada pada indikator peningkatan penjualan sebesar 3,5. Skor ini mengindikasikan bahwa meskipun ada perbaikan dalam aspek kepuasan pelanggan, peningkatan penjualan belum menunjukkan hasil yang signifikan. Kondisi ini dapat mencerminkan adanya tantangan eksternal seperti tingkat persaingan yang ketat, daya beli masyarakat yang fluktuatif, atau strategi pemasaran yang belum sepenuhnya mampu mengkonversi kepuasan pelanggan menjadi peningkatan volume penjualan.

Perbedaan skor antara indikator tertinggi dan terendah menunjukkan bahwa perusahaan lebih unggul dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan dibandingkan dengan pencapaian target penjualan secara langsung. Hal ini berarti strategi pemasaran yang berorientasi pada kepuasan pelanggan sudah berjalan dengan baik, namun perlu diperkuat dengan pendekatan strategi promosi, inovasi

produk, serta diversifikasi saluran pemasaran agar dampaknya dapat lebih nyata terhadap pertumbuhan penjualan.

5.2 Analisis dan Hasil Penelitian

5.2.1 Outer Model Test (Pengujian Outer Model)

Uji outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk secara tepat dan konsisten. Melalui analisis reliabilitas dan validitas, uji ini menilai sejauh mana indikator-indikator memiliki *outer loading* yang memadai, reliabilitas konstruk yang baik, serta validitas konvergen dan diskriminan yang terpenuhi. Hal ini penting karena hanya dengan instrumen yang valid dan reliabel, hubungan antarvariabel laten dalam model dapat dianalisis secara akurat. Dengan demikian, uji outer model menjadi tahap awal yang krusial sebelum melanjutkan pada pengujian inner model dalam analisis PLS-SEM.

1. Validitas Konvergen

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan pengukuran berdasarkan nilai outer loadings yang diperoleh. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS), diketahui bahwa hampir semua indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur secara konsisten dan signifikan.

Menurut Hair et al. (2022) nilai *outer loading* yang melebihi 0,70 menunjukkan bahwa indikator tersebut dapat menjelaskan lebih dari 50% variasi konstruk laten yang diwakilinya. Indikator yang memiliki nilai di atas ambang batas tersebut dapat dikatakan valid secara konvergen. Indikator-indikator seperti COMP3 (0,713), COMP6 (0,765), GKA2 (0,774), GKA8 (0,809), GOC1 (0,751), GOC5 (0,772), LO1 (0,720), dan LO8 (0,796) masih berada dalam kategori yang diterima, karena nilainya berada sedikit di atas batas minimal yang direkomendasikan. Walaupun nilainya tidak terlalu tinggi, indikator-indikator tersebut tetap dianggap valid karena masih memberikan kontribusi yang bermakna terhadap pembentukan konstruk laten dan sesuai secara konseptual dengan definisi teoritis dari variabel yang diukur.

Lebih lanjut, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan nilai loading sangat tinggi, seperti KIN3 (0,981), CUST4 (0,958), dan GI3 (0,944). Nilai-nilai yang mendekati angka 1 ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki tingkat konsistensi dan keandalan yang sangat kuat dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Misalnya, indikator KIN3 yang berkaitan dengan kinerja menunjukkan bahwa dimensi ini secara substansial menggambarkan tingkat pencapaian atau hasil kerja yang diharapkan dalam konteks pemasaran perusahaan properti. Demikian pula, indikator CUST4 yang menggambarkan orientasi pelanggan menunjukkan bahwa aspek perhatian terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan benar-benar menjadi representasi utama dari konstruk orientasi pelanggan. Sementara itu, indikator GI3 yang mengukur green innovation juga menunjukkan kekuatan yang sangat tinggi, menandakan bahwa inovasi hijau telah

terintegrasi kuat dalam aktivitas perusahaan dan tercermin jelas pada kinerja organisasi.

Hasil ini memperlihatkan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian telah memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Tidak ada indikator yang harus dieliminasi karena semua indikator memiliki kontribusi signifikan terhadap konstruk laten masing-masing. Dengan demikian, keseluruhan model dapat dinyatakan mampu mengukur setiap variabel dengan akurat, baik itu konstruk eksogen seperti *customer orientation, competitor orientation*, dan *green organizational culture*, maupun konstruk endogen seperti *green innovation, learning organization*, dan *marketing performance*.

Validitas konvergen yang baik ini juga menunjukkan bahwa alat ukur atau kuesioner yang dikembangkan dalam penelitian ini telah sesuai dengan konteks empiris di lapangan, khususnya dalam industri properti yang menjadi fokus penelitian. Setiap indikator telah terbukti mampu merepresentasikan konsep teoritis yang mendasarinya, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian ini memiliki kualitas pengukuran yang tinggi. Temuan ini juga memperkuat keandalan konstruk (*construct reliability*) yang nantinya akan diuji lebih lanjut melalui analisis *composite reliability* dan *average variance extracted* (AVE).

Dengan hasil validitas konvergen yang memenuhi kriteria, peneliti dapat menyimpulkan bahwa hubungan antara indikator dan konstruk dalam model telah stabil dan dapat dipercaya. Kondisi ini menjadi dasar yang kuat untuk melanjutkan analisis ke tahap berikutnya, yaitu pengujian validitas diskriminan serta pengujian

model struktural *(inner model)* untuk mengetahui sejauh mana hubungan antarvariabel dalam model penelitian dapat diterima secara statistik maupun teoritis.

2. Validitas Deskriminan

a. Fornell Larcker

Tabel 5.9

Validitas Deskriminan Fornell Larcker

	COMP	CUST	GC	GI	GK	KIN	LO
COMP	0,900						
CUST	0,716	0,934					
GC	0,499	0,474	0,906				
GI	0,450	0,494	0,780	0,910			
GK	0,476	0,532	0,771	0,756	0,913		
KIN	0,671	0,677	0,469	0,444	0,455	0,940	
LO	-0,308	-0,253	0,421	0,484	0,411	-0,281	0,896

Sumber : data diolah (2025)

Hasil uji validitas diskriminan dengan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lain, misalnya COMP (0,900), CUST (0,934), GC (0,906), GI (0,910), GK (0,913), KIN (0,940), dan LO (0,896). Hal ini menandakan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lain yang ada dalam model. Selain itu, korelasi antar variabel relatif lebih rendah dibandingkan dengan nilai diagonal, sehingga mengindikasikan tidak adanya masalah multikolinearitas yang serius. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker.

b. Cross Loading

Hasil pengujian cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan. Misalnya, indikator COMP1 memiliki loading sebesar 0,931 pada konstruk Competitor Orientation, lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain seperti Customer Orientation (0,645) dan Green Innovative (0,462). Hal serupa juga ditunjukkan oleh indikator lain, seperti CUST4 dengan loading 0,958 pada konstruk Customer Orientation, serta GI3 dengan loading 0,944 pada konstruk Green Innovative, yang mengonfirmasi bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan variabel aslinya. Dengan demikian, hasil ini memperkuat keandalan instrumen penelitian bahwa seluruh indikator telah mengukur konstruk yang seharusnya diukur secara konsisten.

c. HTMT

Tabel 5.10

Validitas Deskriminan HTMT

	COMP	CUST	GC	GI	GK	KIN	LO	LO x COMP	LO x GC	LO x CUST
COMP										
CUST	0,728									
GC	0,506	0,479								
GI	0,449	0,496	0,786							
GK	0,482	0,538	0,779	0,759						
KIN	0,674	0,679	0,469	0,436	0,449					
LO	0,321	0,263	0,422	0,494	0,417	0,293				
LO x COMP	0,048	0,063	0,566	0,604	0,557	0,037	0,742			
LO x GC	0,473	0,428	0,203	0,192	0,084	0,424	0,792	0,497		

	COMP	CUST	GC	GI	GK	KIN	LO	LO x COMP	LO x GC	LO x CUST
LO x CUST	0,071	0,039	0,491	0,487	0,473	0,080	0,579	0,492	0,442	

Sumber : data diolah (2025)

Hasil pengujian HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) menunjukkan bahwa seluruh nilai korelasi antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik. Nilai tertinggi ditunjukkan pada hubungan antara Green Innovative dan Green Kompetitif Advantage sebesar 0,786, namun tetap berada dalam batas yang dapat diterima. Sementara itu, beberapa hubungan seperti Learning Organization dengan Customer Orientation (0,263) serta LO x COMP dengan Kinerja Pemasaran (0,037) menunjukkan nilai yang sangat rendah, menandakan perbedaan konstruk yang jelas. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa masing-masing variabel dalam penelitian memiliki perbedaan yang signifikan dan tidak terjadi masalah multikolinearitas antar konstruk.

2. Reliabilitas Komposit

Tabel 5.11

Reliabilitas Komposit

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
Competitor orientation	0,978	0,981
Customer Orientation	0,987	0,987
Green organizational culture	0,980	0,983
Green Innovative	0,981	0,984
Green Competitive Advantage	0,982	0,984
Kinerja Pemasaran	0,985	0,990
*Learning organizationa*l	0,972	0,980

Sumber : data diolah (2025)

Hasil pengujian reliabilitas komposit menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability jauh di atas batas minimum 0,7, sehingga dapat disimpulkan instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh variabel Customer Orientation dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,987 dan Composite Reliability sebesar 0,987, menandakan keandalan yang sangat kuat. Variabel lainnya seperti Green Innovative, Green Kompetitif Advantage, dan Green Organizational Culture juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi di atas 0,98. Dengan demikian, keseluruhan konstruk dalam penelitian ini terbukti reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.2.2 Inner Model Test (Pengujian Inner Model)

1. Goodness of fit model

   a. R^2

Tabel 5.12

Goodness of fit model (R^2)

	R-square	Kategori
Green Innovation	0,752	*strong*
Green Kompetitive Advantage	0,736	*strong*
Kinerja Pemasaran	0,540	*Weak - moderate*

Sumber : data diolah (2025)

Hasil pengujian R-square menunjukkan bahwa variabel Green Innovative memiliki nilai R^2 sebesar 0,752 yang termasuk kategori *strong*, artinya variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan 75,2% variansi pada Green Innovative. Variabel Green Kompetitive Advantage

juga memiliki nilai R^2 sebesar 0,736 yang termasuk kategori *strong*, sehingga model dapat menjelaskan 73,6% variansinya secara baik. Sementara itu, variabel Kinerja Pemasaran memiliki nilai R^2 sebesar 0,540 yang walaupun dikategorikan *weak to moderate*, tetap menunjukkan adanya kontribusi variabel independen terhadap 54% variansinya. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat pada Green Innovative dan Green Kompetitive Advantage, namun relatif sedang dalam menjelaskan Kinerja Pemasaran.

b. Q^2

Tabel 5.13

Goodness of fit model (Q^2)

	Q-square	Kategori
Green Innovative	0,603	Big predictive relevance
Green Competitive Advantage	0,584	Big predictive relevance
Kinerja Pemasaran	0,463	Big predictive relevance

Sumber : data diolah (2025)

Hasil pengujian Q-square menunjukkan bahwa variabel Green Innovative memiliki nilai Q^2 sebesar 0,603 yang termasuk dalam kategori *big predictive relevance*, artinya model memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat terhadap variabel ini. Selanjutnya, variabel Green Competitive Advantage memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,585 yang juga berada pada kategori *big predictive relevance*, sehingga dapat disimpulkan model mampu memprediksi variabel tersebut dengan baik. Sementara itu, variabel Kinerja Pemasaran hanya memiliki nilai Q^2 sebesar 0,463 yang termasuk kategori *big predictive relevance*, artinya model memiliki kemampuan

prediksi yang sangat kuat terhadap variabel ini. Dengan demikian, model penelitian ini secara umum memiliki kekuatan prediksi yang baik pada variabel laten.

c. SRMR

Tabel 5.14

Goodness of fit model (SRMR)

SRMR	Estimated Model
0,069	*Perfect Fit*

Sumber : data diolah (2025)

Hasil pengujian SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) menunjukkan bahwa pada nilai SRMR sebesar 0,069 yang berada di bawah batas cut off 0,08, sehingga model ini dapat dikatakan memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

d. Multikolinearitas

Tabel 5.15

Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
COMP -> GI	3,109
COMP -> GK	3,109
COMP -> KIN	2,203
CUST -> GI	2,499
CUST -> GK	2,499
CUST -> KIN	2,309
GC -> GI	3,247
GC -> GK	3,247
GC -> KIN	3,316
GI -> KIN	3,057
GK -> KIN	3,069
LO -> GI	5,131
LO -> GK	5,131
LO x COMP -> GI	2,752

	VIF
LO x COMP -> GK	2,752
LO x GC -> GI	3,247
LO x GC -> GK	3,247
LO x CUST -> GI	1,733
LO x CUST -> GK	1,733

Sumber : data diolah (2025)

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas umum yaitu 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model penelitian ini. Nilai VIF tertinggi terdapat pada variabel Learning Organization terhadap *Green Innovative* dan *Green Competitive Advantage* sebesar 5,131, namun nilai ini masih dalam kategori aman. Variabel lain seperti *Competitor Orientation, Customer Orientation*, dan *Green Organizational* Culture menunjukkan nilai VIF berkisar antara 2 hingga 3, yang menandakan hubungan antar variabel masih terkendali. Dengan demikian, model ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena bebas dari masalah multikolinearitas.

e. Effect Size (f2)

Tabel 5.16

Effect Size (f2)

	f-square
COMP -> GI	0,055
COMP -> GK	0,018
COMP -> KIN	0,116
CUST -> GI	0,133
CUST -> GK	0,132
CUST -> KIN	0,130
GC -> GI	0,089
GC -> GK	0,120
GC -> KIN	0,007

	f-square
GI -> KIN	0,081
GK -> KIN	0,070
LO -> GI	0,169
LO -> GK	0,148
LO x COMP -> GI	0,019
LO x COMP -> GK	0,013
LO x GC -> GI	0,013
LO x GC -> GK	0,077
LO x CUST -> GI	0,011
LO x CUST -> GK	0,031

Sumber : data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis effect size (f^2), terlihat bahwa variabel *Customer Orientation* memberikan pengaruh terbesar terhadap *Green Innovative* (0,133) dan *Green Competitive Advantage* (0,132), yang menunjukkan kontribusi yang cukup kuat dalam model. *Learning Organization* juga menunjukkan pengaruh yang besar *terhadap Green Innovative* (0,169) dan *Green Competitive Advantage* (0,148), sehingga dapat disimpulkan bahwa peran organisasi pembelajar sangat penting dalam mendorong inovasi dan keunggulan kompetitif hijau. Sementara itu, pengaruh variabel lain seperti *Competitor Orientation* dan *Green Organizational Culture* terhadap variabel mediasi masih dalam kategori kecil hingga sedang. Dengan demikian, sebagian besar hubungan dalam model ini memiliki effect size kecil hingga sedang, namun faktor *Customer Orientation* dan *Learning Organization* menonjol sebagai kontributor yang signifikan.

f. Pengujian Pengaruh Langsung

Tabel 5.17

Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
CUST -> GI	0,287	6,652	0,000
CUST -> GK	0,295	5,841	0,000
COMP -> GI	0,206	4,826	0,000
COMP -> GK	0,120	2,449	0,014
GC -> GI	0,269	5,426	0,000
GC -> GK	0,321	6,579	0,000
CUST -> KIN	0,372	6,288	0,000
COMP -> KIN	0,343	5,755	0,000
GC -> KIN	0,105	1,362	0,173
LO -> GI	0,464	6,532	0,000
LO -> GK	0,449	4,363	0,000
GI -> KIN	0,234	4,451	0,000
GK -> KIN	0,213	4,166	0,000
LO x CUST -> GI	0,069	1,538	0,124
LO x COMP -> GI	0,119	2,083	0,037
LO x CUST -> GK	0,120	2,725	0,006
LO x COMP -> GK	0,103	1,453	0,146
LO x GC -> GI	0,089	2,404	0,016
LO x GC -> GK	0,224	4,157	0,000

Sumber : data diolah (2025)

1. Customer Orientation -> Green Innovative

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Customer Orientation terhadap Green Innovative signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 6,652 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,287. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Customer Orientation maka semakin tinggi Green Innovative, sebaliknya semakin menurun Customer Orientation maka semakin menurun Green Innovative. Customer Orientation dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Innovative, sehingga upaya-upaya peningkatan Green Innovative dapat dilakukan dari peningkatan Customer Orientation.

2. Customer Orientation -> Green Kompetitif Advantage

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Customer Orientation terhadap Green Kompetitif Advantage signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 5,841 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,295. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Customer Orientation maka semakin tinggi Green Kompetitif Advantage, sebaliknya semakin menurun Customer Orientation maka semakin menurun Green Kompetitif Advantage. Customer Orientation dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Kompetitif Advantage, sehingga upaya-upaya peningkatan Green Kompetitif Advantage dapat dilakukan dari peningkatan Customer Orientation.

3. Competitor Orientation -> Green Innovative

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Innovative signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 4,826 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,206. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Competitor Orientation maka semakin tinggi Green Innovative, sebaliknya semakin menurun Competitor Orientation maka semakin menurun Green Innovative. Competitor Orientation dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Innovative, sehingga upaya-upaya peningkatan Green Innovative dapat dilakukan dari peningkatan Competitor Orientation.

4. Competitor Orientation -> Green Kompetitif Advantage

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Kompetitif Advantage signifikan dengan nilai p value 0,014 < 0,05, T statistik 2,449 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,120. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Competitor Orientation maka semakin tinggi Green Kompetitif Advantage, sebaliknya semakin menurun Competitor Orientation maka semakin menurun Green Kompetitif Advantage. Competitor Orientation dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Kompetitif Advantage, sehingga upaya-upaya peningkatan Green Kompetitif Advantage dapat dilakukan dari peningkatan Competitor Orientation.

5. Green Organizational Culture -> Green Innovative

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Green Organizational Culture terhadap Green Innovative signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 5,426 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,269. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Green Organizational Culture maka semakin tinggi Green Innovative, sebaliknya semakin menurun Green Organizational Culture maka semakin menurun Green Innovative. Green Organizational Culture dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Innovative, sehingga upaya-upaya

peningkatan Green Innovative dapat dilakukan dari peningkatan Green Organizational Culture.

6. Green Organizational Culture -> Green Kompetitif Advantage

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Green Organizational Culture terhadap Green Kompetitif Advantage signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 6,579 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,321. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Green Organizational Culture maka semakin tinggi Green Kompetitif Advantage, sebaliknya semakin menurun Green Organizational Culture maka semakin menurun Green Kompetitif Advantage. Green Organizational Culture dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Kompetitif Advantage, sehingga upaya-upaya peningkatan Green Kompetitif Advantage dapat dilakukan dari peningkatan Green Organizational Culture.

7. Customer Orientation -> Kinerja Pemasaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Customer Orientation terhadap Kinerja pemasaran signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 6,288 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,372. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Customer Orientation maka semakin tinggi Kinerja pemasaran, sebaliknya semakin menurun Customer Orientation maka semakin menurun Kinerja pemasaran. Customer Orientation dalam penelitian ini

terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja pemasaran, sehingga upaya-upaya peningkatan Kinerja pemasaran dapat dilakukan dari peningkatan Customer Orientation.

8. Competitor Orientation -> Kinerja Pemasaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Competitor Orientation terhadap Kinerja pemasaran signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 5,755 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,343. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Competitor Orientation maka semakin tinggi Kinerja pemasaran, sebaliknya semakin menurun Competitor Orientation maka semakin menurun Kinerja pemasaran. Competitor Orientation dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja pemasaran, sehingga upaya-upaya peningkatan Kinerja pemasaran dapat dilakukan dari peningkatan Competitor Orientation.

9. Green Organizational Culture -> Kinerja Pemasaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Green organizational culture terhadap Kinerja pemasaran tidak signifikan dengan nilai p value 0,173 > 0,05 dan T statistik 1,362 < 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa memiliki keunggulan kompetitif ramah lingkungan saja belum cukup kuat untuk mendongkrak kinerja pemasaran. Koefisien jalur positif sebesar 0,105 menunjukkan adanya pengaruh positif, setiap

peningkatan green organizational culture akan diikuti oleh peningkatan kinerja pemasaran, namun relatif kecil sebesar 10,5%.

10. Green Innovative -> Kinerja Pemasaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Green Innovative terhadap Kinerja Pemasaran signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 4,451 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,234. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Green Innovative maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran, sebaliknya semakin menurun Green Innovative maka semakin menurun Kinerja Pemasaran. Green Innovative dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja Pemasaran, sehingga upaya-upaya peningkatan Kinerja Pemasaran dapat dilakukan dari peningkatan Green Innovative.

11. Green Kompetitif Advantage -> Kinerja Pemasaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Green Kompetitif Advantage terhadap Kinerja Pemasaran signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 4,166 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,213. P value sebesar 0,000 kurang dari signifikansi 0,05 menandakan bahwa pengaruh *Green Competitive Advantage (GCA)* terhadap *Kinerja Pemasaran (Marketing Performance)* signifikan secara statistik. Nilai T-statistik sebesar 4,166 memperkuat kesimpulan bahwa pengaruh GCA terhadap kinerja pemasaran cukup kuat untuk menerima hipotesis

nol (H_0), sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif terbukti.

12. Learning Organization -> Green Innovative

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Learning Organization terhadap Green Innovative signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 6,532 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,464. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Learning Organization maka semakin tinggi Green Innovative, sebaliknya semakin menurun Learning Organization maka semakin menurun Green Innovative. Learning Organization dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Innovative, sehingga upaya-upaya peningkatan Green Innovative dapat dilakukan dari peningkatan Learning Organization.

13. Learning Organization -> Green Kompetitif Advantage

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Learning Organization terhadap Green Kompetitif Advantage signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 4,363 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,449. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Learning Organization maka semakin tinggi Green Kompetitif Advantage, sebaliknya semakin menurun Learning Organization maka semakin menurun Green Kompetitif Advantage. Learning Organization dalam penelitian ini terbukti merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap Green Kompetitif Advantage, sehingga upaya-

upaya peningkatan Green Kompetitif Advantage dapat dilakukan dari peningkatan Learning Organization.

14. Learning Organization memoderasi hubungan antara Customer Orientation -> Green Innovative

    Hasil analisis menunjukkan bahwa Learning Organization tidak mampu memoderasi hubungan antara Customer Orientation terhadap Green Innovative dengan nilai p value 0,124 > 0,05, T statistik 1,538 < 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,069. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat kecenderungan pengaruh positif, namun tidak signifikan. Dengan demikian, Learning Organization dalam penelitian ini terbukti bukan merupakan pemoderasi yang memperkuat hubungan antara Customer Orientation dan Green Innovative.

15. Learning Organization memoderasi hubungan antara Competitor Orientation -> Green Innovative

    Hasil analisis menunjukkan bahwa Learning Organization mampu memoderasi hubungan antara Competitor Orientation terhadap Green Innovative secara signifikan dengan nilai p value 0,037 < 0,05, T statistik 2,083 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,119. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Learning Organization maka semakin kuat pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Innovative. Dengan demikian, Learning Organization

dalam penelitian ini terbukti sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara Competitor Orientation dan Green Innovative.

16. Learning Organization memoderasi hubungan antara Customer Orientation -> Green Kompetitif Advantage

    Hasil analisis menunjukkan bahwa Learning Organization mampu memoderasi hubungan antara Customer Orientation terhadap Green Kompetitif Advantage secara signifikan dengan nilai p value 0,006 < 0,05, T statistik 2,725 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,120. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Learning Organization maka semakin kuat pengaruh Customer Orientation terhadap Green Kompetitif Advantage. Dengan demikian, Learning Organization dalam penelitian ini terbukti sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara Customer Orientation dan Green Kompetitif Advantage.

17. Learning Organization memoderasi hubungan antara Competitor Orientation -> Green Kompetitif Advantage

    Hasil analisis menunjukkan bahwa Learning Organization tidak mampu memoderasi hubungan antara Competitor Orientation terhadap Green Kompetitif Advantage dengan nilai p value 0,146 > 0,05, T statistik 1,453 < 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,103. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif, namun tidak signifikan. Dengan demikian, Learning Organization dalam penelitian ini terbukti bukan merupakan pemoderasi yang

memperkuat hubungan antara Competitor Orientation dan Green Kompetitif Advantage.

18. Learning Organization memoderasi hubungan antara Green Organizational Culture -> Green Innovative

    Hasil analisis menunjukkan bahwa Learning Organization mampu memoderasi hubungan antara Green Organizational Culture terhadap Green Innovative secara signifikan dengan nilai p value 0,016 < 0,05, T statistik 2,404 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,089. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Learning Organization maka semakin kuat pengaruh Green Organizational Culture terhadap Green Innovative. Dengan demikian, Learning Organization dalam penelitian ini terbukti sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara Green Organizational Culture dan Green Innovative.

19. Learning Organization memoderasi hubungan antara Green Organizational Culture -> Green Kompetitif Advantage

    Hasil analisis menunjukkan bahwa Learning Organization mampu memoderasi hubungan antara Green Organizational Culture terhadap Green Kompetitif Advantage secara signifikan dengan nilai p value 0,000 < 0,05, T statistik 4,157 > 1,96 dan koefisien jalur positif sebesar 0,224. Arah pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Learning Organization maka semakin kuat pengaruh Green Organizational Culture terhadap Green Kompetitif Advantage. Dengan

demikian, Learning Organization dalam penelitian ini terbukti sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara Green Organizational Culture dan Green Kompetitif Advantage.

g. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 5.18

Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
COMP -> GK -> KIN	0,036	2,141	0,032
COMP -> GI -> KIN	0,048	2,451	0,014
CUST -> GK -> KIN	0,082	2,773	0,006
CUST -> GI -> KIN	0,067	2,537	0,011
GC -> GK -> KIN	0,089	3,244	0,001
GC -> GI -> KIN	0,062	2,472	0,013
LO -> GK -> KIN	0,126	3,174	0,002
LO -> GI -> KIN	0,108	2,739	0,006

Sumber : data diolah (2025)

1) *Competitor orientation* – Green Kompetitif Advantage – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Competitor orientation* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Kompetitif Advantage menunjukkan signifikansi sebesar 0,032 dengan koefisien jalur sebesar 0,036. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Kompetitif Advantage terbukti dapat memediasi pengaruh *Competitor orientation* terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Competitor orientation* akan berdampak pada peningkatan Green Kompetitif Advantage yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

2) *Competitor orientation* – Green Innovative – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Competitor orientation* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Innovative menunjukkan signifikansi sebesar 0,014 dengan koefisien jalur sebesar 0,048. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Innovative terbukti dapat memediasi pengaruh *Competitor orientation* terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Competitor orientation* akan berdampak pada peningkatan Green Innovative yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

3) *Customer orientation* – Green Kompetitif Advantage – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Customer orientation* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Kompetitif Advantage menunjukkan signifikansi sebesar 0,006 dengan koefisien jalur sebesar 0,082. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Kompetitif Advantage terbukti dapat memediasi pengaruh *Customer orientation* terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Customer orientation* akan berdampak pada peningkatan Green Kompetitif Advantage yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

4) *Customer orientation* – Green Innovative – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Customer orientation* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Innovative menunjukkan signifikansi

sebesar 0,011 dengan koefisien jalur sebesar 0,067. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Innovative terbukti dapat memediasi pengaruh *Customer orientation* terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Customer orientation* akan berdampak pada peningkatan Green Innovative yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

5) *Green organizational culture* – Green Kompetitif Advantage – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Green organizational culture* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Kompetitif Advantage menunjukkan signifikansi sebesar 0,001 dengan koefisien jalur sebesar 0,089. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Kompetitif Advantage terbukti dapat memediasi pengaruh *Green organizational culture* terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Green organizational culture* akan berdampak pada peningkatan Green Kompetitif Advantage yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

6) *Green organizational culture* – Green Innovative – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Green organizational culture* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Innovative menunjukkan signifikansi sebesar 0,013 dengan koefisien jalur sebesar 0,062. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Innovative terbukti dapat memediasi pengaruh *Green organizational*

culture terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Green organizational culture* akan berdampak pada peningkatan Green Innovative yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

7) *Learning organization* – Green Kompetitif Advantage – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Learning organization* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Kompetitif Advantage menunjukkan signifikansi sebesar 0,002 dengan koefisien jalur sebesar 0,126. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Kompetitif Advantage terbukti dapat memediasi pengaruh *Learning organization* terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Learning organization* akan berdampak pada peningkatan Green Kompetitif Advantage yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

8) *Learning organization* – Green Innovative – Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Learning organization* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Green Innovative menunjukkan signifikansi sebesar 0,006 dengan koefisien jalur sebesar 0,108. Oleh karena nilai p value diperoleh <0,05 maka disimpulkan bahwa Green Innovative terbukti dapat memediasi pengaruh *Learning organization* terhadap Kinerja Pemasaran. Peningkatan *Learning organization* akan berdampak pada peningkatan Green Innovative yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pemasaran.

h. Pengaruh Total

Tabel 5.19

Pengaruh Total

	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
COMP -> GI	0,206	4,826	0,000
COMP -> GK	0,120	2,449	0,014
COMP -> KIN	0,349	5,504	0,000
CUST -> GI	0,287	6,652	0,000
CUST -> GK	0,295	5,841	0,000
CUST -> KIN	0,378	6,581	0,000
GOC -> GI	0,269	5,426	0,000
GOC -> GK	0,321	6,579	0,000
GOC -> KIN	0,110	1,977	0,173
GI -> KIN	0,234	4,451	0,000
GK -> KIN	0,213	4,166	0,000
LO -> GI	0,464	6,532	0,000
LO -> GK	0,449	4,363	0,000
LO x CUST -> GI	0,069	1,538	0,124
LO x COMP -> GI	0,119	2,083	0,037
LO x CUST -> GK	0,120	2,725	0,006
LO x COMP -> GK	0,103	1,453	0,146
LO x GC -> GI	0,089	2,404	0,016
LO x GC -> GK	0,224	4,157	0,000

Sumber : data diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel Green Innovative (GI), faktor yang paling kuat mempengaruhi adalah Learning Organization (LO) dengan nilai original sample sebesar 0,464 dan signifikansi sangat tinggi (p = 0,000). Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi pembelajar dalam perusahaan, maka semakin besar pula inovasi hijau yang mampu dikembangkan. Selain LO, Customer Orientation (CUST) dengan nilai 0,287, Green Organizational Culture (GC) dengan nilai 0,269, dan competitor orientation (COMP) dengan nilai 0,206 juga berkontribusi kuat

terhadap peningkatan GI. Temuan ini mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasi yang adaptif lebih dominan dibandingkan orientasi eksternal maupun budaya hijau internal dalam mendorong inovasi hijau.

Hasil analisis untuk variabel Green Competitive Advantage (GK), pengaruh paling kuat berasal dari Green Organizational Culture (GC) dengan nilai 0,321 dan signifikansi 0,000. Artinya, penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai hijau lebih efektif dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Meskipun LO juga berperan besar dengan nilai 0,449 pada jalur langsung, ketika dibandingkan antar faktor eksogen lainnya, GC menjadi penentu utama GK. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif hijau lebih banyak dibentuk oleh nilai, norma, dan praktik hijau di dalam organisasi daripada faktor orientasi pesaing (COMP) maupun orientasi pelanggan (CUST).

Sementara itu, pada variabel Kinerja Pemasaran (KIN), pengaruh terbesar ditunjukkan oleh Customer Orientation (CUST) dengan nilai 0,349 dan tingkat signifikansi sangat tinggi (p = 0,000). Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang menerapkan orienttasi pelanggan lebih mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Selain itu, jalur Competitor Orientation (COMP) ke Kinerja Pemasaran juga cukup kuat (0,349), menandakan bahwa pemasaran yang berorientasi pada pelanggan dapat meningkatkan keberhasilan pemasaran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun faktor-faktor lain juga berpengaruh signifikan, Customer Orientation menjadi variabel kunci yang paling

konsisten memberikan pengaruh kuat pada setiap variabel eksogen dalam model penelitian ini.

i. Koefisien Determinasi

Tabel 5.20

Hasil Uji Koefisien Determinasi

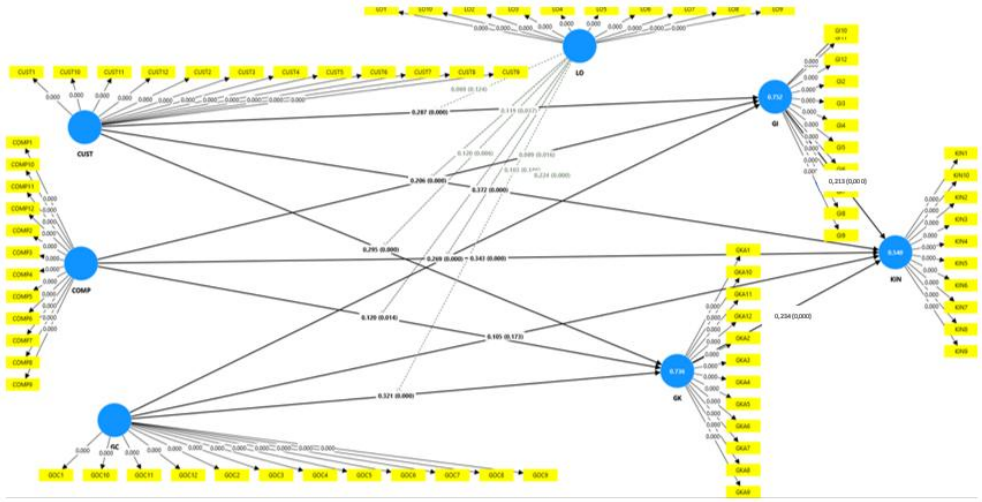
	R-square	R-square adjusted
Green Innovative	0,752	0,746
Green Organizational Culture	0,736	0,729
Kinerja Pemasaran	0,540	0,533

Sumber : data diolah (2025)

Nilai adjusted R-square pada variabel Green Innovative sebesar 0,746 berarti bahwa 74,6% variansi Green Innovative dipengaruhi oleh Competitor Orientation, Customer Orientation, Green Organizational Culture, dan Learning Organization, sedangkan sisanya yaitu 25,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

Nilai adjusted R-square pada variabel Green Kompetitif Advantage sebesar 0,729 berarti bahwa 72,9% variansi Green Kompetitif Advantage dipengaruhi oleh Competitor Orientation, Customer Orientation, Green Organizational Culture, dan Learning Organization, sedangkan sisanya yaitu 27,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

Nilai adjusted R-square pada variabel Kinerja Pemasaran sebesar 0,533 berarti bahwa 53,3% variansi Kinerja Pemasaran dipengaruhi oleh Green Innovative dan Green Kompetitif Advantage, sedangkan sisanya yaitu 46,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.



Gambar 5.1

Inner Model Estimation

Tabel 5.21

Testing Hypothesis (Summary Table)

Nomor	Hypothesis	Koefisien	t Statistics	P Values	Keterangan
1	Customer Orientation berpengaruh terhadap Green Innovative	0,287	6,652	0,000	Diterima
2	Customer Orientation berpengaruh terhadap Green Kompetitif Advantage	0,295	5,841	0,000	Diterima
3	Competitor Orientation berpengaruh terhadap Green Innovative	0,206	4,826	0,000	Diterima
4	Competitor Orientation berpengaruh terhadap Green Kompetitif Advantage	0,120	2,449	0,014	Diterima
5	Green Organizational Culture berpengaruh terhadap Green Innovative	0,269	5,426	0,000	Diterima
6	Green Organizational Culture berpengaruh terhadap Green Kompetitif Advantage	0,321	6,579	0,000	Diterima
7	Customer Orientation berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran	0,372	6,288	0,000	Diterima

Nomor	Hypothesis	Koefisien	t Statistics	P Values	Keterangan
8	Competitor Orientation berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran	0,343	5,755	0,000	Diterima
9	Green Organizational Culture berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran	0,105	1,362	0,173	Ditolak
10	Green Innovative berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran	0,234	4,451	0,000	Diterima
11	Green Kompetitif Advantage berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran	0,213	4,166	0,000	Diterima
12	Learning Organizational berpengaruh teradap Green Innovation	0,464	6,532	0,000	Diterima
13	Learning Organizational berpengaruh teradap Green Competitive Advantage	0,449	4,363	0,000	Diterima
14	Learning Organization memoderasi pengaruh Customer Orientation terhadap Green Innovative	0,069	1,538	0,124	Ditolak
15	Learning Organization memoderasi pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Innovative	0,119	2,083	0,037	Diterima
16	Learning Organization memoderasi pengaruh Customer Orientation terhadap Green Kompetitif Advantage	0,089	2,404	0,016	Diterima
17	Learning Organization memoderasi pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Kompetitif Advantage	0,103	1,453	0,146	Ditolak
18	Learning Organization memoderasi pengaruh Green Organizational Culture terhadap Green Innovative	0,120	2,725	0,006	Diterima
19	Learning Organization memoderasi pengaruh Green Organizational	0,224	4,157	0,000	Diterima

Nomor	Hypothesis	Koefisien	t Statistics	P Values	Keterangan
	Culture terhadap Green Kompetitif Advantage				

Tabel 5.21 menyajikan ringkasan hasil pengujian untuk 19 hipotesis penelitian berdasarkan nilai koefisien jalur, *t-statistics*, dan *p-values*. Pengambilan keputusan didasarkan pada tingkat signifikansi, di mana hipotesis diterima jika *p-value* < 0,05 dan *t-statistics* > 1,96. Secara keseluruhan, dari 19 hipotesis yang diajukan, terdapat 16 hipotesis yang terbukti diterima dan 3 hipotesis ditolak.

a. Pengaruh Langsung (H1 – H13): Sebagian besar variabel independen terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. *Customer Orientation* dan *Competitor Orientation* secara konsisten mampu mendorong *Green Innovation*, *Green Competitive Advantage*, dan Kinerja Pemasaran. Namun, pada H9, terbukti bahwa *Green Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pemasaran (*p-value* 0,173 > 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi hijau memerlukan variabel perantara (mediasi) agar dapat berdampak pada kinerja pemasaran. Di sisi lain, *Learning Organization* terbukti secara kuat mampu mendorong terciptanya inovasi dan keunggulan kompetitif hijau (H12 & H13).

b. Pengaruh Moderasi (H14 – H19): Keberadaan *Learning Organization* terbukti sukses berperan sebagai variabel pemoderasi pada sebagian besar hubungan. *Learning Organization* secara signifikan memperkuat

pengaruh *Competitor Orientation* dan *Green Organizational Culture* terhadap *Green Innovation* (H15 & H16), serta memperkuat pengaruh *Customer Orientation* dan *Green Organizational Culture* terhadap *Green Competitive Advantage* (H17 & H19). Meski demikian, *Learning Organization* tidak terbukti memoderasi hubungan antara *Customer Orientation* dengan *Green Innovation* (H14 ditolak) dan antara *Competitor Orientation* dengan *Green Competitive Advantage* (H18 ditolak).

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Pengaruh antar Variabel

6.1.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *Green innovation*

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki tingkat *Customer Orientation* yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan memiliki tingkat *Green Innovation* yang lebih tinggi. Orientasi pada pelanggan (*customer orientation*) merupakan salah satu pilar penting dalam strategi bisnis modern yang menekankan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan ekspektasi konsumen. *Customer orientation* dalam konteks industri properti di Jawa Tengah, memiliki makna yang lebih luas dibanding sekadar memberikan produk hunian yang layak huni. Orientasi ini menuntut pengembang untuk mampu membaca tren masyarakat yang kini semakin peduli terhadap isu lingkungan, kesehatan, dan keberlanjutan. Konsumen di wilayah perkotaan Jawa Tengah seperti Semarang, Solo, dan Salatiga menunjukkan preferensi yang kuat terhadap hunian dengan konsep ramah lingkungan, hemat energi, serta memiliki ruang terbuka hijau yang memadai. Orientasi pelanggan menjadi landasan strategis bagi perusahaan properti dalam menciptakan *green innovation* sebagai jawaban atas perubahan perilaku konsumen tersebut.

Green innovation dalam industri properti diartikan sebagai inovasi dalam desain, proses konstruksi, maupun manajemen lingkungan yang menekankan aspek keberlanjutan. Implementasinya dapat berupa penggunaan material bangunan yang

ramah lingkungan, sistem drainase yang mendukung resapan air, penerapan teknologi energi terbarukan seperti panel surya, hingga pengembangan kawasan perumahan dengan ruang hijau terbuka. Di Jawa Tengah, fenomena ini semakin terlihat dengan munculnya cluster perumahan berkonsep *eco-friendly* di Semarang yang memanfaatkan teknologi panel surya dan taman resapan, serta perumahan di kawasan Solo Raya yang menawarkan hunian hemat energi untuk segmen konsumen menengah ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan utama pengembang untuk berinovasi hijau tidak hanya berasal dari regulasi pemerintah, tetapi juga dari tuntutan konsumen yang semakin sadar lingkungan.

Hubungan antara *customer orientation* dengan *green innovation* dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme penting. Pertama, *customer orientation* menjadi pemicu utama lahirnya kebutuhan inovasi. Semakin kuat orientasi pengembang terhadap pelanggan, semakin cepat mereka menangkap perubahan preferensi pasar terhadap hunian hijau, sehingga tercipta inovasi yang berorientasi lingkungan. Kedua, *green innovation* berfungsi sebagai strategi diferensiasi. Dengan menghadirkan hunian ramah lingkungan, pengembang tidak hanya memenuhi ekspektasi konsumen, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif di tengah ketatnya persaingan pasar properti di Jawa Tengah. Ketiga, orientasi pelanggan mendorong pengembang lebih sensitif terhadap isu kepatuhan regulasi, seperti kebijakan *Bangunan Gedung Hijau* dari Kementerian PUPR, sehingga *green innovation* juga berfungsi sebagai sarana meminimalisir risiko dan meningkatkan reputasi perusahaan.

Sejumlah penelitian juga mendukung adanya hubungan positif antara *customer orientation* dengan *green innovation*. Chen (2008) menyatakan bahwa orientasi pelanggan berperan signifikan dalam mendorong perusahaan menciptakan inovasi ramah lingkungan karena konsumen menuntut produk yang tidak hanya memenuhi kebutuhan fungsional, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan. Perusahaan dengan *customer orientation* tinggi akan terdorong melakukan *green product innovation* sebagai strategi mempertahankan kepuasan konsumen. Pengembang yang berorientasi pelanggan cenderung lebih responsif terhadap isu lingkungan dan lebih cepat menghadirkan hunian berkelanjutan. Temuan ini konsisten dengan fenomena empiris di Jawa Tengah, di mana pengembang yang tanggap terhadap perubahan selera konsumen berhasil menciptakan inovasi hijau yang menjadi nilai tambah kompetitif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *customer orientation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *green innovation* dalam industri properti di Jawa Tengah. Semakin tinggi tingkat kepedulian pengembang terhadap kebutuhan dan preferensi konsumen, semakin besar pula dorongan untuk menghadirkan inovasi hijau. Orientasi pelanggan tidak hanya meningkatkan kepuasan konsumen, tetapi juga membangun citra positif, memperkuat loyalitas, dan memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi pengembang. Oleh karena itu, strategi orientasi pelanggan yang kuat perlu terus dikembangkan, didukung oleh riset pasar yang konsisten, agar inovasi hijau dapat diintegrasikan secara berkelanjutan dalam produk dan layanan properti. Keterkaitan antara *customer orientation* dan *green innovation* ini bukan hanya memberikan manfaat bisnis bagi pengembang, tetapi

juga berkontribusi terhadap terciptanya pembangunan properti yang berkelanjutan dan ramah lingkungan di wilayah Jawa Tengah.

6.1.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage*

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki tingkat Customer Orientation yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan lebih berhasil dalam mencapai Green Competitive Advantage (Keunggulan Kompetitif Hijau). *Customer orientation* merupakan strategi bisnis yang menekankan pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen untuk menciptakan nilai yang optimal bagi pelanggan. Dalam industri properti, orientasi pada pelanggan bukan hanya sebatas memberikan hunian yang nyaman, tetapi juga menyesuaikan produk dengan tren permintaan pasar yang semakin mengarah pada keberlanjutan. Konsumen saat ini, termasuk di Jawa Tengah, semakin peduli pada aspek lingkungan, efisiensi energi, kesehatan, dan kelestarian alam. Mereka cenderung memilih hunian yang ramah lingkungan, hemat energi, memiliki ruang terbuka hijau, dan menggunakan material berkelanjutan. Dengan menempatkan orientasi pelanggan sebagai inti strategi, pengembang properti mampu menangkap kebutuhan ini dan mengubahnya menjadi strategi bisnis berbasis *green innovation*, yang pada akhirnya mengarah pada terciptanya *green competitive advantage*.

Green competitive advantage didefinisikan sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan yang diperoleh perusahaan melalui penerapan strategi ramah lingkungan, baik dalam produk, proses, maupun manajemen (Chen 2008). Bagi pengembang properti, keunggulan ini dapat terwujud dalam bentuk reputasi positif

di mata konsumen, diferensiasi produk melalui hunian berkonsep hijau, hingga efisiensi biaya operasional melalui penggunaan teknologi ramah lingkungan. Hubungan antara *customer orientation* dengan *green competitive advantage* terjalin melalui peran orientasi pelanggan sebagai pendorong utama terciptanya *green innovation* yang kemudian menjadi sumber keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, perusahaan yang responsif terhadap kebutuhan konsumen untuk hunian hijau akan lebih mudah menciptakan nilai tambah yang sulit ditiru pesaing, sehingga memperoleh posisi kompetitif yang kuat di pasar.

Penelitian mengenai *customer orientation* terhadap *green competitive advantage* sebelumnya dilakukan oleh Mukhsin dan Suryanto (2022) menyatakan bahwa *customer orientation* memiliki efek langsung signifikan terhadap *competitive advantage*, dan *competitive advantage* memediasi pengaruhnya terhadap sustainability economics. Penelitian Pranoto et al. (2019) menunjukkan market orientation (termasuk *customer orientation*) bersama *green* entrepreneurial orientation memperkuat *green competitive advantage*, dimana inter-organizational learning berperan sebagai mediator. Penelitian Putri dan Riyanto (2023) menemukan *green* marketing orientation (yang mencakup *customer orientation*) berdampak signifikan terhadap *green competitive advantage* melalui inovasi hijau.

3 Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *customer orientation* berperan penting dalam menciptakan *green competitive advantage*. Orientasi pada pelanggan mendorong pengembang properti untuk memahami kebutuhan konsumen terhadap hunian ramah lingkungan, yang kemudian direspons dengan *green innovation*. Inovasi tersebut menjadi faktor diferensiasi yang memberikan keunggulan

kompetitif dibanding pesaing yang tidak menerapkannya. Pada akhirnya, semakin tinggi tingkat orientasi pelanggan, semakin besar peluang pengembang properti di Jawa Tengah untuk memperoleh *green competitive advantage*, sekaligus memastikan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat dan pasar yang semakin berorientasi pada isu lingkungan.

6.1.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki tingkat Competitor Orientation (CPO) yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan dipaksa untuk mengadopsi dan mengembangkan Green Innovation (GI) sebagai respons proaktif atau reaktif terhadap pesaing. *Competitor orientation* merupakan salah satu dimensi utama dari orientasi pasar yang menekankan pada pemahaman mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, strategi, dan kinerja pesaing. Perusahaan yang memiliki orientasi pada pesaing akan selalu berusaha memantau pergerakan kompetitor, mengantisipasi langkah strategis mereka, serta mencari celah untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam industri properti di Jawa Tengah yang semakin kompetitif, orientasi terhadap pesaing tidak hanya terbatas pada aspek harga, lokasi, atau fasilitas, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menghadirkan inovasi hijau (*green innovation*). Hal ini karena banyak pengembang mulai menyadari bahwa keberlanjutan lingkungan dan ramah lingkungan menjadi faktor penting dalam menarik konsumen. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki *competitor orientation* tinggi cenderung terdorong untuk mengembangkan inovasi hijau agar tidak tertinggal dari pesaing yang lebih dahulu mengadopsi strategi ramah lingkungan.

Hubungan antara *competitor orientation* dan *green innovation* dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, *competitor orientation* mendorong perusahaan melakukan benchmarking terhadap inovasi hijau yang sudah diterapkan pesaing (Bansal & Roth, 2000; Bossle et al., 2016). Kedua, *competitor orientation* berfungsi sebagai pemicu diferensiasi untuk membangun citra yang berbeda (Chen et al., 2006). Ketiga, orientasi ini membuat perusahaan mempercepat adopsi inovasi hijau agar tidak kehilangan pangsa pasar akibat pergerakan pesaing (Narver & Slater, 1990; Lukas & Ferrell, 2000).

Penelitian mengenai *competitor orientation* terhadap *green innovation* dilakukan oleh Liao (2018) melakukan survei 247 perusahaan manufaktur di Tiongkok, menunjukkan bahwa *competitor orientation* (bersama *customer orientation*) secara signifikan meningkatkan environmental innovation, dengan sikap lingkungan perusahaan memoderasi efek tersebut. Penelitian (Wang 2020) pada 248 perusahaan high-tech di Taiwan, membagi *green* market orientation menjadi tiga sub-komponen: *green customer, inter-functional*, dan *green competitor orientation*. Hasil menunjukkan *green innovation* secara parsial memediasi hubungan antara *green competitor orientation* dan *green* performance

Beberapa studi menunjukkan bahwa bahwa pengembang yang mengadopsi inovasi hijau umumnya terdorong oleh persaingan ketat, di mana pesaing yang lebih dahulu mengintegrasikan konsep ramah lingkungan mendapatkan keuntungan yang signifikan dalam menarik konsumen (Chen et al., 2006; Eichholtz et al., 2010). Fenomena tekanan mimetik ini (DiMaggio & Powell, 1983; Qi et al., 2010) juga terlihat di Jawa Tengah, di mana beberapa pengembang besar mulai menawarkan

perumahan berkonsep *green living*. Hal ini mendorong pengembang lain untuk tidak sekadar mengikuti tren (Wimala et al., 2016), tetapi juga mempercepat inovasi hijau secara strategis agar tetap kompetitif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif terhadap *green innovation*. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing cenderung lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar, sehingga terdorong untuk melakukan inovasi hijau sebagai bentuk strategi mempertahankan daya saing. Dalam industri properti Jawa Tengah, semakin tinggi perhatian pengembang terhadap strategi pesaing, semakin besar pula kemungkinan mereka mengimplementasikan *green innovation* untuk menarik konsumen, memperkuat citra, serta menjaga keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat.

6.1.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki tingkat Competitor Orientation (CPO) yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan mencapai Green Competitive Advantage (GCA) yang lebih unggul dan berkelanjutan. *Competitor orientation* merupakan salah satu dimensi penting dari orientasi pasar yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, strategi, serta langkah-langkah pesaing. Perusahaan dengan orientasi pada pesaing akan berusaha mengantisipasi setiap pergerakan kompetitor, mengevaluasi keunggulan mereka, serta mencari celah untuk menciptakan diferensiasi. Dalam industri properti Jawa Tengah yang semakin kompetitif, orientasi terhadap pesaing tidak hanya mencakup strategi harga, lokasi, dan fasilitas, tetapi juga meluas pada aspek keberlanjutan. Semakin banyak

pengembang yang mengadopsi konsep hunian hijau, efisiensi energi, serta desain ramah lingkungan, sehingga pengembang lain harus menanggapi tren ini agar tidak kehilangan pangsa pasar. Oleh karena itu, *competitor orientation* menjadi pendorong utama terciptanya strategi *green competitive advantage*, yakni keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui praktik ramah lingkungan.

Hubungan antara *competitor orientation* dengan *green competitive advantage* dapat dijelaskan melalui peran *green innovation* sebagai penghubung. Ketika pengembang properti memantau pesaing yang sudah lebih dahulu menerapkan konsep ramah lingkungan, mereka akan terdorong untuk tidak hanya meniru, tetapi juga menciptakan inovasi yang lebih unggul. Misalnya, jika sebuah pengembang di Semarang menawarkan perumahan dengan sistem pengelolaan air hujan (*rainwater harvesting*), maka pesaing lain berpotensi menambahkan panel surya, ruang hijau lebih luas, atau material bangunan rendah emisi untuk memberikan nilai tambah. Inovasi yang berangkat dari dorongan persaingan ini akan menjadi pembeda di mata konsumen, memperkuat citra perusahaan sebagai pengembang yang progresif, sekaligus memberikan keunggulan kompetitif yang berbasis lingkungan (*green competitive advantage*).

Penelitian terdahulu mendukung keterkaitan ini telah dilakukan oleh Narver and Slater (1990) menyebutkan bahwa orientasi pada pesaing adalah bagian dari strategi pasar yang mampu meningkatkan daya saing melalui inovasi. Chen (2008) menjelaskan bahwa *green competitive advantage* dapat dicapai ketika perusahaan mengintegrasikan strategi lingkungan dalam bisnisnya, salah satunya dengan memperhatikan tekanan dari kompetitor.

Jadi *competitor orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *green competitive advantage*. Orientasi pada pesaing membuat pengembang properti lebih peka terhadap dinamika industri, lebih cepat mengadopsi inovasi hijau, dan lebih agresif dalam menciptakan diferensiasi produk. Keunggulan kompetitif yang dihasilkan bukan hanya pada aspek bisnis, tetapi juga pada citra ramah lingkungan yang menjadi nilai tambah bagi konsumen. Dalam jangka panjang, semakin tinggi orientasi pesaing yang dimiliki pengembang, semakin besar pula peluang mereka untuk memperoleh *green competitive advantage* yang berkelanjutan di tengah ketatnya persaingan industri properti Jawa Tengah.

6.1.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah menanamkan dan memelihara Green Organizational Culture (GOC) yang kuat, maka perusahaan tersebut akan memiliki dorongan dan kapasitas yang lebih besar untuk menghasilkan Green Innovation (GI). *Green organizational culture* adalah budaya organisasi yang menginternalisasikan nilai, norma, dan keyakinan yang berorientasi pada kepedulian lingkungan dalam seluruh aktivitas perusahaan. Budaya ini mendorong setiap anggota organisasi untuk memiliki kesadaran lingkungan yang tinggi, berperilaku ramah lingkungan, serta berkomitmen pada prinsip keberlanjutan. Dalam konteks industri properti di Jawa Tengah, *green organizational culture* tercermin dari cara perusahaan mengelola proses konstruksi yang memperhatikan efisiensi energi, pemilihan material bangunan yang ramah lingkungan, pengelolaan limbah yang tepat, hingga penyediaan ruang terbuka hijau di kawasan perumahan. Ketika budaya organisasi berorientasi hijau telah melekat,

maka setiap karyawan maupun manajemen akan terdorong untuk menciptakan inovasi hijau sebagai bentuk konsistensi dengan nilai-nilai perusahaan.

Pengaruh antara *green organizational culture* dengan *green innovation* dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, budaya hijau menciptakan kesadaran kolektif dalam organisasi sehingga muncul dorongan internal untuk melakukan inovasi yang ramah lingkungan. Hal ini karena inovasi dianggap sebagai perwujudan nyata dari nilai-nilai organisasi. Kedua, *green organizational culture* berfungsi sebagai penggerak kreativitas. Budaya yang mendukung keberlanjutan biasanya memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dalam mengembangkan produk atau proses yang lebih ramah lingkungan, misalnya dengan mengusulkan desain hemat energi atau teknologi pengelolaan air hujan. Ketiga, budaya hijau juga membangun legitimasi sosial, di mana perusahaan merasa memiliki tanggung jawab moral dan reputasi di mata publik untuk menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan. Dorongan inilah yang mempercepat terciptanya *green innovation* di perusahaan.

Penelitian mengenai *green organization culture* terhadap *green innovation* dilakukan oleh Wang (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau (OGC) secara langsung meningkatkan *green innovation*, yang memediasi hubungan antara budaya organisasi hijau dengan kinerja hijau dan memperkuat keunggulan kompetitif. Penelitian Roespinoedji et al. (2019) menemukan bahwa budaya organisasi hijau mendorong *green* product dan process innovation, yang selanjutnya meningkatkan *competitive advantage* dan kinerja lingkungan. Penelitian Imran dan Gao (2022) pada data 170 perusahaan Malaysia, budaya

organisasi hijau secara signifikan meningkatkan *green innovation*, yang memediasi pengaruh terhadap performa organisasi lamanya (termasuk *competitive advantage*), dan *environmental performance* memoderasi hubungan tersebut. Fenomena empiris terlihat di Jawa Tengah, di mana beberapa pengembang besar mulai menanamkan nilai peduli lingkungan dalam misi dan visi perusahaan, sehingga menghasilkan inovasi seperti perumahan dengan sistem panel surya, drainase ramah lingkungan, serta penggunaan material bangunan bersertifikat hijau.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation*. Semakin kuat budaya organisasi yang berorientasi pada kepedulian lingkungan, semakin besar pula dorongan perusahaan untuk berinovasi dalam menciptakan produk, proses, maupun layanan yang ramah lingkungan. Budaya hijau tidak hanya menjadi pedoman perilaku, tetapi juga berfungsi sebagai motor penggerak terciptanya inovasi berkelanjutan. Bagi pengembang properti di Jawa Tengah, penerapan *green organizational culture* merupakan langkah strategis untuk memastikan bahwa *green innovation* dapat dilakukan secara konsisten, berkesinambungan, dan memberikan nilai tambah baik bagi konsumen maupun lingkungan.

6.1.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah menetapkan dan mempraktikkan Green Organizational Culture (GOC) yang mendarah daging, maka perusahaan tersebut akan mampu menciptakan dan mempertahankan Green

Competitive Advantage (GCA) yang sulit ditiru. *Green organizational culture* adalah budaya organisasi yang berfokus pada nilai, norma, dan keyakinan kolektif yang menekankan kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutan dalam setiap aktivitas perusahaan. Budaya hijau bukan hanya sekadar slogan, tetapi menjadi pedoman perilaku yang tertanam dalam proses pengambilan keputusan, strategi bisnis, hingga praktik operasional sehari-hari. Dalam konteks industri properti di Jawa Tengah, *green organizational culture* tampak dari bagaimana pengembang membangun kawasan perumahan dengan memperhatikan efisiensi energi, pemilihan material ramah lingkungan, manajemen limbah konstruksi, dan penyediaan ruang terbuka hijau yang luas. Ketika budaya organisasi berlandaskan prinsip hijau, perusahaan lebih mudah membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan (*green competitive advantage*) karena setiap aktivitas bisnis selaras dengan kebutuhan konsumen modern yang peduli pada isu lingkungan, sekaligus sesuai dengan regulasi pembangunan berkelanjutan.

Pengaruh antara *green organizational culture* dan *green competitive advantage* dapat dijelaskan melalui beberapa jalur. Pertama, budaya hijau memperkuat citra dan reputasi perusahaan di mata konsumen. Dalam pasar properti Jawa Tengah yang semakin sadar lingkungan, pengembang dengan budaya hijau yang konsisten akan dipersepsikan lebih unggul dibanding pesaing, sehingga memperoleh keunggulan kompetitif. Kedua, budaya organisasi yang berorientasi lingkungan mendorong lahirnya *green innovation*, yang selanjutnya menjadi diferensiasi penting untuk memenangkan pasar. Dengan inovasi berlandaskan budaya hijau, perusahaan tidak sekadar mengikuti tren, tetapi menciptakan standar

baru yang sulit ditiru pesaing. Ketiga, *green organizational culture* menciptakan efisiensi operasional karena dorongan untuk menggunakan sumber daya secara hemat, mengurangi limbah, dan memaksimalkan energi terbarukan. Efisiensi ini menurunkan biaya jangka panjang sekaligus meningkatkan daya saing.

Penelitian mengenai *green organization culture* terhadap *green competitive advantage* dilakukan oleh Wang (2020) menyatakan budaya organisasi hijau (OGC) secara langsung meningkatkan *green innovation*, yang memediasi hubungan antara OGC dan kinerja hijau serta memperkuat keunggulan kompetitif. Penelitian Chandra et al. (2021) menyatakan OGC berdampak signifikan terhadap *green innovation* dan langsung serta melalui mediasi *green innovation* meningkatkan *green competitive advantage*. Dewi dan Ananda (2023) menyatakan OGC dan *green innovation* berkontribusi positif pada *competitive advantage*. Alhemimah et al. (2025) menyatakan OGC memoderasi efek *green* dynamic capabilities dan strategi pemasaran hijau terhadap *green competitive advantage*. Fenomena empiris juga dapat dilihat di Jawa Tengah, di mana pengembang properti yang menanamkan nilai peduli lingkungan dalam budaya organisasi berhasil membangun perumahan berkonsep *eco-living* yang diminati masyarakat, sehingga memperkuat posisi mereka di pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *green organizational culture* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *green competitive advantage*. Budaya organisasi yang berlandaskan nilai keberlanjutan membuat perusahaan lebih konsisten dalam menghadirkan inovasi hijau, memperkuat citra positif, menumbuhkan loyalitas

konsumen, serta menciptakan efisiensi yang mendukung daya saing jangka panjang. Bagi pengembang properti di Jawa Tengah, membangun *green organizational culture* bukan hanya menjadi tanggung jawab sosial terhadap lingkungan, tetapi juga strategi bisnis yang mampu memberikan diferensiasi, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan usaha di tengah persaingan industri properti yang semakin ketat.

6.1.7 Pengaruh customer orientation terhadap kinerja pemasaran

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki tingkat *Customer Orientation* (CO) yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan mencapai Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*/MP) yang superior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa customer orientation berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran properti di Jawa Tengah. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan properti yang menempatkan kebutuhan, preferensi, serta persepsi pelanggan sebagai fokus utama dalam aktivitas pemasarannya cenderung mampu mencapai kinerja pemasaran yang lebih baik. Dalam konteks industri properti, orientasi pelanggan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memahami apa yang diinginkan konsumen seperti desain rumah, lokasi, skema pembayaran, dan fasilitas pendukung tetapi juga mencakup kemampuan perusahaan untuk memberikan pengalaman layanan yang responsif, komunikatif, dan personal. Perubahan preferensi konsumen yang semakin kritis terhadap kualitas, legalitas, dan transparansi pengelolaan proyek properti membuat orientasi pada pelanggan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Narver and Slater (1990) yang menyatakan bahwa customer orientation merupakan komponen utama dalam market orientation yang mampu mendorong peningkatan kinerja pemasaran melalui penciptaan nilai superior bagi pelanggan. Dalam penelitian ini, perusahaan properti yang memiliki sistem layanan yang lebih baik misalnya, kecepatan dalam memberikan informasi, pendampingan proses KPR, pelayanan after-sales, dan fleksibilitas dalam penawaran terbukti mampu meningkatkan tingkat penjualan, memperluas pangsa pasar, serta menumbuhkan loyalitas konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dan kepercayaan pelanggan berperan penting sebagai mekanisme yang menjembatani orientasi pelanggan dengan peningkatan kinerja pemasaran.

Selain itu, pengaruh customer orientation juga dapat dijelaskan melalui perspektif resource-based view (RBV), yang memandang bahwa kapabilitas memahami pelanggan merupakan sumber daya bernilai, langka, dan sulit ditiru. Perusahaan properti di Jawa Tengah yang mampu membangun sistem pengelolaan informasi pelanggan, melakukan riset kebutuhan pasar secara berkala, serta menyesuaikan produk dengan dinamika permintaan, terbukti lebih adaptif dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat. Hal ini membuat orientasi pelanggan tidak hanya berkontribusi pada kinerja pemasaran jangka pendek, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan dalam kompetisi jangka panjang.

Lebih lanjut, hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa perusahaan dengan tingkat customer orientation yang tinggi cenderung lebih inovatif dalam strategi pemasaran, termasuk penggunaan media digital, virtual tour, customer

relationship management (CRM), serta pendekatan edukasi pasar. Inovasi-inovasi ini terbukti meningkatkan efektivitas pemasaran dan memperkuat persepsi kualitas produk properti di mata konsumen. Dengan demikian, orientasi pelanggan tidak hanya memengaruhi kinerja melalui kualitas interaksi, tetapi juga melalui peningkatan efektivitas strategi pemasaran modern.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa customer orientation merupakan determinan penting bagi kinerja pemasaran perusahaan properti di Jawa Tengah. Dalam lingkungan bisnis properti yang dinamis, perusahaan yang secara konsisten mengedepankan kebutuhan dan pengalaman pelanggan cenderung mencapai tingkat penjualan yang lebih tinggi, memperkuat posisi kompetitif, serta membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan konsumen. Oleh karena itu, peningkatan customer orientation perlu dijadikan prioritas strategis bagi seluruh perusahaan properti yang ingin memperbaiki kinerja pemasarannya di masa mendatang.

6.1.8 Pengaruh competitor orientation terhadap kinerja pemasaran

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki tingkat *Competitor Orientation* (CPO) yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan mencapai Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*/MP) yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa competitor orientation berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, yang berarti semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam memahami, memonitor, dan merespons strategi pesaing, semakin baik pula kinerja pemasarannya. Dalam industri properti yang karakteristiknya sangat kompetitif ditandai dengan diferensiasi produk, variasi harga, lokasi strategis, serta

strategi promosi yang beragam orientasi terhadap pesaing menjadi kapabilitas penting untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi pasar. Perusahaan yang secara aktif melakukan analisis terhadap strategi pemasaran pesaing, seperti pola penetapan harga, inovasi desain, metode promosi digital, kemudahan pembiayaan, dan pelayanan konsumen, lebih mampu mengembangkan strategi yang relevan dan unggul dalam upaya meningkatkan penjualan maupun penetrasi pasar.

Temuan ini mendukung teori Narver and Slater (1990) yang menjelaskan bahwa competitor orientation merupakan salah satu elemen utama market orientation yang berperan dalam meningkatkan nilai kompetitif perusahaan. Dengan pemahaman yang tepat terhadap kekuatan dan kelemahan pesaing, perusahaan dapat merumuskan strategi pemasaran yang lebih adaptif dan responsif. Misalnya, ketika pesaing menawarkan skema KPR dengan uang muka rendah atau fasilitas tambahan, perusahaan yang memiliki orientasi terhadap pesaing akan melakukan penyesuaian strategi untuk tetap kompetitif tanpa mengorbankan kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetitor orientation tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas monitoring, tetapi juga sebagai dasar untuk pembentukan strategi pemasaran yang lebih inovatif dan berdaya saing.

Selain itu, pengaruh competitor orientation terhadap kinerja pemasaran dapat pula dijelaskan melalui sudut pandang *dynamic capability*, di mana perusahaan yang memiliki kemampuan mengamati pesaing secara berkelanjutan akan lebih mudah menangkap peluang pasar dan menyesuaikan produknya dengan perubahan permintaan. Industri properti di Jawa Tengah menunjukkan dinamika persaingan yang cepat, terutama dengan munculnya banyak pengembang baru yang

menawarkan konsep hunian tematik, lingkungan hijau, dan digital marketing berbasis media sosial. Perusahaan yang memiliki competitor orientation yang kuat cenderung mampu meniru, memodifikasi, atau bahkan melampaui keunggulan pesaing melalui strategi pemasaran yang lebih matang dan berbasis data.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa competitor orientation mendorong efisiensi strategi pemasaran, karena perusahaan lebih berhati-hati dalam mengalokasikan anggaran promosi, memilih saluran pemasaran yang tepat, serta memfokuskan keunggulan bersaing yang paling relevan dengan preferensi pasar. Dengan kata lain, semakin baik perusahaan memahami posisi relatifnya dibandingkan pesaing, semakin tinggi pula kemampuan perusahaan untuk meningkatkan performa pemasaran melalui strategi diferensiasi yang jelas. Hal ini menjadikan competitor orientation sebagai faktor strategis dalam memperkuat daya saing jangka panjang.

Temuan penelitian menegaskan bahwa competitor orientation berperan penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan properti di Jawa Tengah. Kemampuan memonitor dan merespons strategi pesaing memberikan kontribusi signifikan dalam memperbaiki efektivitas pemasaran, memperluas pangsa pasar, serta meningkatkan minat dan kepercayaan konsumen. Oleh karena itu, penguatan competitor orientation melalui pemanfaatan riset pasar, analisis competitive intelligence, dan strategi adaptif menjadi langkah penting yang perlu diprioritaskan dalam manajemen pemasaran perusahaan properti.

6.1.9 Pengaruh green organizational culture terhadap kinerja pemasaran

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah menerapkan *Green Organizational Culture* (GOC) yang kuat, maka kinerja pemasarannya (*Marketing Performance*/MP) tidak serta-merta meningkat secara langsung, melainkan membutuhkan proses penciptaan *Green Innovation* dan *Green Competitive Advantage*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* memiliki arah pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini berarti bahwa sekadar memiliki budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan di level internal perusahaan belum cukup kuat untuk secara langsung mendongkrak angka penjualan atau kinerja pemasaran perusahaan properti di Jawa Tengah. Budaya organisasi yang mengedepankan praktik ramah lingkungan—seperti efisiensi kertas di kantor, kebiasaan hemat energi di kalangan karyawan, atau visi misi yang pro-lingkungan—adalah ranah internal yang tidak bersentuhan langsung dengan titik interaksi konsumen. Tanpa adanya manifestasi yang nyata dalam bentuk produk, konsumen tidak menjadikan budaya internal tersebut sebagai faktor penentu utama (*key buying factor*) dalam keputusan pembelian properti mereka.

Temuan ini memberikan perspektif baru yang melengkapi pandangan tradisional (seperti Weng et al., 2015), dengan menegaskan bahwa *green organizational culture* sejatinya adalah sebuah fondasi, bukan hasil akhir. Ketika nilai dan norma organisasi diarahkan pada keberlanjutan, hal tersebut bertindak sebagai katalisator internal. Namun, dalam konteks pasar properti di Jawa Tengah yang masih sangat pragmatis dan cenderung sensitif terhadap harga (*price-sensitive*), budaya pro-lingkungan yang hanya berhenti pada tataran nilai

perusahaan tidak mampu memberikan diferensiasi yang kuat di mata konsumen. Pembeli properti modern memang mulai menyadari pentingnya aspek keberlanjutan, namun mereka membutuhkan bukti fisik yang memberikan manfaat langsung bagi mereka, seperti efisiensi tagihan listrik atau lingkungan perumahan yang nyata-nyata lebih sejuk dan tertata.

Lebih jauh, pengaruh tidak signifikan dari *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran secara langsung ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Resource-Based View* (RBV) dan *consumer value theory*. Budaya organisasi adalah sumber daya nirwujud (*intangible asset*). Konsumen properti tidak membeli budaya perusahaan, melainkan membeli nilai tambah produk yang dihasilkan oleh budaya tersebut. Perusahaan yang hanya mengandalkan klaim bahwa mereka memiliki budaya ramah lingkungan tanpa menerjemahkannya ke dalam nilai emosional, sosial, dan fungsional pada bangunan fisiknya, tidak akan mampu menciptakan persepsi positif yang berujung pada konversi penjualan. Kesadaran masyarakat Jawa Tengah terhadap lingkungan mulai tumbuh, namun belum mencapai titik kematangan di mana kesamaan nilai/budaya antara konsumen dan produsen bisa secara eksklusif memicu loyalitas dan minat beli.

Oleh karena itu, temuan ini secara empiris menjustifikasi pentingnya peran mediasi dalam model penelitian ini. Budaya organisasi yang pro-lingkungan mutlak membutuhkan saluran untuk diwujudkan menjadi inovasi (*Green Innovation*). Perusahaan dengan *green culture* yang kuat harus didorong untuk proaktif mengembangkan desain hunian hemat energi, memanfaatkan material bangunan ramah lingkungan, dan menciptakan sistem manajemen limbah kawasan. Inovasi-

inovasi fisik inilah yang kemudian akan membentuk keunggulan kompetitif hijau (*Green Competitive Advantage*). Dengan kata lain, *green organizational culture* tidak mendongkrak kinerja pemasaran secara langsung, melainkan bekerja secara krusial di balik layar untuk meningkatkan kapabilitas inovasi, yang pada gilirannya menghasilkan keunggulan kompetitif berupa produk properti modern yang relevan dengan kebutuhan pasar, dan barulah kinerja pemasaran dapat tercapai secara optimal.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *green organizational culture* merupakan determinan awal yang esensial, namun tidak bisa berdiri sendiri dalam ekosistem bisnis properti di Jawa Tengah. Budaya organisasi berorientasi lingkungan harus diintegrasikan secara strategis dengan operasional bisnis agar menghasilkan produk yang secara nyata ramah lingkungan. Oleh karena itu, bagi manajemen pengembang properti, penguatan *green organizational culture* melalui kebijakan internal dan pelatihan karyawan harus selalu bermuara pada komitmen untuk melahirkan inovasi produk hijau yang memberikan nilai tambah konkret bagi konsumen, sehingga target kinerja pemasaran dapat terealisasi.

6.1.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah menerapkan *Green Innovation* (GI) yang efektif, maka perusahaan tersebut akan mencapai Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*/MP) yang lebih tinggi. *Green innovation* merujuk pada penerapan ide, proses, teknologi, atau produk baru yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan, seperti penggunaan material ramah lingkungan, desain hemat energi, manajemen limbah yang lebih baik, hingga pembangunan

kawasan hijau. Dalam industri properti, *green innovation* dapat diwujudkan melalui pembangunan rumah dengan konsep hemat energi, pemanfaatan energi terbarukan seperti panel surya, penggunaan sistem pengolahan air limbah, hingga penyediaan ruang terbuka hijau yang memadai. Inovasi semacam ini tidak hanya menjadi respons atas meningkatnya tuntutan regulasi lingkungan, tetapi juga jawaban atas kesadaran konsumen yang semakin tinggi terhadap pentingnya keberlanjutan. Oleh karena itu, *green innovation* memiliki hubungan erat dengan peningkatan *kinerja pemasaran* perusahaan, yang ditunjukkan melalui peningkatan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan citra merek.

Pengaruh antara *green innovation* dan kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui beberapa aspek. Pertama, *green innovation* memperkuat diferensiasi produk di pasar. Dalam kondisi persaingan properti yang semakin ketat di Jawa Tengah, perusahaan yang menawarkan rumah atau kawasan dengan inovasi hijau memiliki nilai tambah yang membuat produk mereka lebih menarik dibanding pesaing, sehingga meningkatkan daya tarik konsumen dan pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pemasaran. Kedua, *green innovation* menciptakan citra merek positif sebagai perusahaan yang peduli lingkungan, yang menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan konsumen modern. Ketiga, inovasi hijau membantu perusahaan memenuhi regulasi lingkungan dan standar bangunan berkelanjutan, yang dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan sekaligus membuka peluang untuk memasuki segmen pasar yang lebih luas. Keempat, *green innovation* berkontribusi pada efisiensi operasional, misalnya melalui pengurangan konsumsi energi atau material, yang kemudian memungkinkan perusahaan

menawarkan harga lebih kompetitif tanpa mengorbankan kualitas faktor yang semakin memperkuat kinerja pemasaran.

Penelitian mengenai *green innovation* terhadap kinerja pemasaran pernah dilakukan oleh Purwanto et al. (2022) menemukan bahwa *green innovation* memiliki efek negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran, meskipun *competitive advantage* dan empowerment berpengaruh positif signifikan. Penelitian Sari et al. (2024) menunjukkan bahwa *green innovation* secara signifikan dan bersama-sama meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. Fenomena serupa terlihat di Jawa Tengah, di mana sejumlah pengembang yang menerapkan konsep *green building* atau perumahan *eco-living* berhasil meningkatkan penjualan karena tingginya minat konsumen terhadap hunian yang sehat, nyaman, dan ramah lingkungan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *green innovation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *kinerja pemasaran*. Inovasi hijau memungkinkan perusahaan properti untuk menciptakan diferensiasi produk, membangun citra merek yang positif, meningkatkan loyalitas konsumen, serta memperoleh keunggulan kompetitif di pasar. Bagi pengembang properti di Jawa Tengah, mengadopsi *green innovation* bukan hanya strategi keberlanjutan, melainkan juga instrumen kunci dalam memperkuat kinerja pemasaran di tengah persaingan industri properti yang semakin kompleks.

6.1.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah berhasil menciptakan dan mengkomunikasikan Green Competitive Advantage (GCA), maka GCA

tersebut akan secara langsung meningkatkan Kinerja Pemasaran (Marketing Performance/MP) perusahaan. *Green competitive advantage* merupakan keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan melalui penerapan strategi bisnis berbasis lingkungan, seperti penggunaan teknologi ramah lingkungan, pengelolaan sumber daya berkelanjutan, efisiensi energi, serta penyediaan produk atau jasa yang mendukung keberlanjutan. Dalam konteks industri properti, *green competitive advantage* muncul ketika pengembang mampu menawarkan produk yang tidak hanya memenuhi kebutuhan konsumen terhadap hunian, tetapi juga memberikan nilai tambah berupa kenyamanan, efisiensi energi, serta kepedulian lingkungan. Keunggulan ini menjadi sangat penting di Jawa Tengah, di mana persaingan antar pengembang semakin ketat dan konsumen mulai menunjukkan preferensi terhadap hunian yang sehat, hijau, serta hemat biaya dalam jangka panjang.

Hubungan *green competitive advantage* dengan *kinerja pemasaran* sangat erat, karena keunggulan bersaing berbasis lingkungan mampu meningkatkan posisi perusahaan di pasar. Pertama, *green competitive advantage* memungkinkan diferensiasi produk yang kuat. Properti dengan konsep *green building*, ruang terbuka hijau, dan sistem hemat energi akan lebih diminati konsumen, sehingga memperbesar peluang peningkatan penjualan. Kedua, keunggulan bersaing hijau menciptakan citra perusahaan yang positif dan meningkatkan reputasi merek, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas konsumen dan memperluas pangsa pasar. Ketiga, *green competitive advantage* juga memberikan efisiensi biaya jangka panjang, misalnya dengan memanfaatkan teknologi hemat energi dan bahan

bangunan ramah lingkungan, yang dapat membantu pengembang menawarkan harga yang lebih kompetitif sekaligus meningkatkan daya tarik pemasaran.

Penelitian mengenai *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran pernah dilakukan oleh Nuryakin dan Agustia (2022) *green competitive advantage* serta *green innovation* secara bersama-sama dan signifikan memediasi pengaruh *green* marketing orientation terhadap *green marketing performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Novitasari dan Agustia (2023) menyatakan bahwa *green competitive advantage* memediasi efek *green innovation* terhadap kinerja perusahaan, termasuk dari dimensi pemasaran. Cheung dan Indriani (2022) menyatakan bahwa *Green competitive advantage* sepenuhnya memediasi dampak strategi *green* marketing terhadap *marketing performance* menunjukkan bahwa keunggulan bersaing hijau adalah jalur utama untuk mencapai hasil pemasaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *green competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *kinerja pemasaran* pada industri properti. Keunggulan bersaing berbasis lingkungan tidak hanya memperkuat diferensiasi produk, tetapi juga meningkatkan loyalitas konsumen, memperbesar pangsa pasar, serta menciptakan citra perusahaan yang unggul. Bagi pengembang di Jawa Tengah, membangun *green competitive advantage* merupakan strategi kunci untuk meningkatkan kinerja pemasaran sekaligus menjawab tantangan keberlanjutan dan preferensi konsumen yang semakin peduli pada isu lingkungan.

6.1.12 Pengaruh learning organizational terhadap green innovation

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki kapabilitas *Learning Organization* (LO) yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan memiliki

kemampuan yang lebih besar untuk menghasilkan *Green Innovation* (GI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh signifikan terhadap green innovation, yang berarti perusahaan properti di Jawa Tengah yang mampu membangun lingkungan pembelajaran organisasi yang kuat akan lebih mampu menghasilkan inovasi-inovasi hijau dalam pengembangan produk maupun proses operasionalnya. Learning organization mendorong setiap anggota perusahaan untuk terus meningkatkan pengetahuan, kemampuan adaptasi, serta kreativitas dalam menghadapi perubahan pasar dan tuntutan keberlanjutan lingkungan. Ketika nilai-nilai pembelajaran seperti keterbukaan terhadap ide baru, budaya berbagi pengetahuan, refleksi berkelanjutan, dan kolaborasi antar-divisi berjalan secara konsisten, perusahaan akan lebih mudah merumuskan inovasi hijau seperti efisiensi energi, penggunaan material ramah lingkungan, sistem pengelolaan air yang berkelanjutan, serta pengembangan ruang terbuka hijau dalam proyek-proyek propertinya.

Temuan ini sejalan dengan teori Senge (2020) yang menekankan bahwa organisasi pembelajar memiliki lima disiplin utama personal mastery, mental models, team learning, shared vision, dan systems thinking yang menjadi fondasi bagi kemampuan inovatif perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, perusahaan properti yang memiliki visi bersama mengenai pentingnya keberlanjutan cenderung lebih siap mengembangkan produk dengan konsep green design. Keterampilan individu yang terus ditingkatkan serta pola pikir inovatif mempercepat proses identifikasi solusi lingkungan yang kreatif, sehingga menghasilkan inovasi hijau yang dapat meningkatkan nilai jual dan daya tarik properti di mata konsumen.

9

Selain itu, hasil penelitian ini konsisten dengan pandangan Chen et al. (2006) yang menyatakan bahwa kapabilitas pembelajaran organisasi berperan penting dalam menciptakan green innovation, terutama karena inovasi hijau membutuhkan pengetahuan baru, riset berkelanjutan, dan kemampuan adaptasi teknologi. Industri properti yang sedang berkembang pesat di Jawa Tengah dituntut untuk mengikuti standar keberlanjutan global seperti green building, efisiensi energi, dan smart construction. Perusahaan dengan tingkat learning organization yang tinggi lebih mampu merespons tuntutan tersebut karena memiliki proses internal yang mendukung pembaruan pengetahuan dan adopsi teknologi ramah lingkungan.

Learning organization juga terbukti meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan kebijakan lingkungan dan persaingan pasar. Dengan adanya budaya belajar yang kuat, perusahaan lebih cepat menyesuaikan diri terhadap tren pasar, misalnya meningkatnya minat masyarakat terhadap hunian eco-friendly dan kebutuhan akan bangunan yang hemat energi. Hal ini berdampak langsung pada kemampuan perusahaan meningkatkan green innovation baik dari sisi produk maupun proses. Green innovation yang dihasilkan kemudian memperkuat daya saing perusahaan, meningkatkan citra hijau (green image), serta menjadi faktor pembeda di pasar properti yang semakin kompetitif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa learning organization merupakan faktor kunci dalam mendorong terciptanya green innovation. Perusahaan properti di Jawa Tengah yang menginternalisasi budaya belajar dalam seluruh aktivitas organisasinya mampu menghasilkan inovasi hijau yang lebih bernilai, relevan, dan adaptif terhadap perkembangan pasar serta

tuntutan keberlanjutan lingkungan. Oleh karena itu, penguatan learning organization perlu menjadi strategi utama perusahaan, melalui pelatihan berkelanjutan, manajemen pengetahuan yang sistematis, serta kolaborasi lintas divisi untuk mempercepat proses inovasi hijau.

6.1.13 Pengaruh learning organizational terhadap green competitive advantage

Jika perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah memiliki kapabilitas *Learning Organization* (LO) yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan lebih adaptif dan mampu mengubah pengetahuan hijau menjadi *Green Competitive Advantage* (GCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh signifikan terhadap green competitive advantage, yang berarti semakin tinggi kemampuan organisasi dalam membangun lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan, semakin kuat pula keunggulan bersaing hijau yang dimiliki perusahaan properti di Jawa Tengah. Learning organization mendorong perusahaan untuk selalu memperbarui pengetahuan, mengembangkan kreativitas, dan memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan regulasi keberlanjutan. Dengan budaya belajar yang kuat, perusahaan lebih mudah mengembangkan strategi hijau yang unik, sulit ditiru, dan memberikan nilai tambah baik bagi konsumen maupun bagi keberlanjutan lingkungan. Keunggulan bersaing ini tampak dalam kemampuan perusahaan menawarkan properti ramah lingkungan, meningkatkan efisiensi energi, mengurangi dampak lingkungan dari konstruksi, dan mengkomunikasikan komitmen hijau secara lebih efektif kepada pasar.

Temuan ini sejalan dengan teori *resource-based view* Barney and Hesterly (2015) yang menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi yang didasarkan pada

19 pembelajaran merupakan sumber daya strategis yang bernilai, langka, dan sulit digantikan. Dalam konteks penelitian ini, learning organization memungkinkan perusahaan mengembangkan keahlian teknis dan manajerial yang mendukung implementasi green strategy, mulai dari penggunaan material ramah lingkungan hingga desain bangunan yang memperhatikan prinsip keberlanjutan. Perusahaan properti yang secara konsisten memperkuat budaya belajar terbukti mampu menghasilkan kapabilitas hijau yang tidak hanya meningkatkan inovasi, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui diferensiasi produk dan efisiensi proses.

Hasil penelitian ini konsisten dengan studi Chen (2008) yang menemukan bahwa learning organization berperan sebagai pendorong utama terbentuknya green competitive advantage, karena pembelajaran organisasi membantu perusahaan memahami dinamika lingkungan, teknologi hijau, serta kebutuhan konsumen yang semakin sadar terhadap isu lingkungan. Dengan sistem pembelajaran yang baik, perusahaan dapat melakukan pengembangan produk hijau lebih cepat dibanding pesaing, mengadopsi teknologi ramah lingkungan, serta merancang strategi pemasaran yang fokus pada keunggulan hijau. Semua faktor ini berkontribusi pada penguatan citra hijau perusahaan dan peningkatan preferensi konsumen terhadap produk yang lebih berkelanjutan.

Learning organization juga meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan *continuous improvement*, sebuah prinsip yang sangat penting dalam mempertahankan keunggulan bersaing hijau. Ketika seluruh anggota organisasi memiliki mindset belajar yang aktif, perusahaan lebih mudah memperbaiki proses

konstruksi, meningkatkan efisiensi energi, serta memperkuat pengelolaan lingkungan proyek secara konsisten. Perusahaan yang berhasil menerapkan learning organization secara menyeluruh juga cenderung memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam memenuhi standar green building dan menjalankan praktik ramah lingkungan dengan konsistensi tinggi.

Hasil penelitian menegaskan bahwa learning organization merupakan faktor strategis yang memperkuat green competitive advantage perusahaan properti di Jawa Tengah. Lingkungan pembelajaran yang terstruktur memungkinkan perusahaan menghasilkan keunggulan hijau yang sulit ditiru, meningkatkan reputasi lingkungan, serta memperkuat posisi kompetitif dalam industri properti yang semakin menuntut praktik keberlanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mendorong budaya belajar melalui pelatihan, manajemen pengetahuan, dan kolaborasi lintas fungsi agar dapat mempertahankan dan memperluas keunggulan bersaing hijau secara berkelanjutan.

6.1.14 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation*

Jika perusahaan properti memiliki tingkat *Customer Orientation* yang tinggi dan didukung oleh kapabilitas *Learning Organization* yang kuat, maka kecepatan, kedalaman, dan keberhasilan penerjemahan informasi permintaan hijau pelanggan menjadi *Green Innovation* akan meningkat secara signifikan dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki CO yang sama tetapi LO yang lemah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning organization* tidak mampu memoderasi pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation* pada industri properti di wilayah

Jawa Tengah. Artinya, meskipun perusahaan berorientasi pada kebutuhan dan preferensi pelanggan, keberadaan budaya organisasi pembelajar tidak memperkuat ataupun memperlemah hubungan tersebut. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa alasan kontekstual. Pertama, meskipun perusahaan properti berusaha memahami keinginan konsumen, seringkali permintaan pelanggan masih sebatas pada kebutuhan dasar hunian seperti harga yang terjangkau, lokasi strategis, serta fasilitas yang memadai, sementara permintaan khusus terhadap inovasi hijau masih terbatas. Dengan demikian, orientasi pada pelanggan tidak serta-merta mendorong inovasi ramah lingkungan, bahkan dalam organisasi yang memiliki semangat pembelajaran.

Kedua, *Learning organization* dalam konteks properti di Jawa Tengah umumnya masih berfokus pada peningkatan efisiensi internal dan adaptasi terhadap regulasi pasar, bukan secara khusus pada integrasi pengetahuan untuk inovasi hijau. Misalnya, proses pembelajaran organisasi lebih banyak diarahkan pada penguasaan teknik konstruksi konvensional, pengendalian biaya, dan strategi pemasaran berbasis harga, sehingga pengetahuan yang diperoleh tidak langsung mendukung implementasi inovasi hijau. Hal ini menyebabkan *Learning organization* belum berfungsi sebagai katalis yang dapat memperkuat pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation*.

Ketiga, terdapat kemungkinan terjadinya *misalignment* antara orientasi pelanggan dengan proses pembelajaran organisasi. Konsumen mungkin menginginkan inovasi ramah lingkungan, tetapi perusahaan belum memiliki sistem pembelajaran yang efektif untuk mengakomodasi kebutuhan tersebut, misalnya

melalui riset material ramah lingkungan, sertifikasi *green building*, atau teknologi energi terbarukan. Akibatnya, meskipun organisasi berupaya belajar dan beradaptasi, proses tersebut tidak menghasilkan inovasi hijau yang sesuai dengan orientasi pelanggan.

Penelitian mengenai pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation* dengan dimediasi *learning organization* pernah dilakukan oleh Zhao et al. (2021) menunjukkan bahwa *green innovation* berpengaruh positif signifikan terhadap *competitive advantage*. *Organizational learning* sepenuhnya memediasi dampak *green innovation* terhadap *competitive advantage*. Baquero (2024) menjelaskan bahwa *Green* Learning Orientation (GLO) secara signifikan mendorong *green product & process innovation*. Knowledge Management Capability (KMC) memediasi hubungan antara *Green* Learning Orientation (GLO) dan *green* process innovation. Resource Orchestration Capability (ROC) memperkuat efek tersebut.

Hal ini menjadi peringatan bagi perusahaan properti bahwa sekadar mengembangkan budaya belajar tidak cukup untuk memperkuat hubungan antara orientasi pelanggan dan inovasi hijau. Diperlukan fokus pembelajaran yang lebih spesifik, yaitu pada aspek keberlanjutan dan *green practices*, agar *learning organization* benar-benar dapat menjadi faktor pendorong terciptanya *green innovation*. Tanpa penyesuaian arah pembelajaran, *Learning organization* hanya akan menjadi proses internal yang tidak berkontribusi signifikan terhadap transformasi inovasi berbasis lingkungan.

6.1.15 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Jika perusahaan properti memiliki tingkat *Competitor Orientation* yang tinggi dan didukung oleh kapabilitas *Learning Organization* yang kuat, maka respons inovatif terhadap strategi hijau pesaing akan lebih cepat, lebih canggih, dan lebih unggul daripada respons pesaing yang memiliki CPO yang sama tetapi LO yang lemah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning organization* mampu memoderasi hubungan antara *competitor orientation* dengan *green innovation* pada industri properti di Jawa Tengah. Artinya, ketika perusahaan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap strategi pesaing dan pada saat yang sama menerapkan budaya organisasi pembelajar, maka dorongan untuk mengembangkan *green innovation* menjadi lebih kuat. Hal ini dapat dipahami karena orientasi pada pesaing mendorong perusahaan untuk selalu memantau tren dan langkah-langkah kompetitor, sementara *Learning organization* menyediakan mekanisme internal untuk menyerap, mengolah, dan menerapkan pengetahuan baru ke dalam strategi inovasi ramah lingkungan. Dengan kombinasi tersebut, perusahaan properti tidak hanya meniru pesaing, tetapi juga mampu mengembangkan inovasi hijau yang lebih relevan, kreatif, dan sesuai dengan kebutuhan pasar.

Perusahaan properti di Jawa Tengah yang menyadari pesaing mulai mengadopsi konsep *green building* atau strategi pemasaran berbasis keberlanjutan, akan lebih terdorong untuk melakukan langkah serupa. Namun, keberhasilan mengimplementasikan inovasi hijau sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam belajar, baik dari pengalaman internal, benchmarking, maupun

kolaborasi dengan pihak eksternal. *Learning organization* memungkinkan transfer pengetahuan yang cepat dan integrasi ide baru ke dalam proses inovasi, misalnya dalam penggunaan material ramah lingkungan, desain hemat energi, atau sistem pengelolaan air yang berkelanjutan. Tanpa budaya belajar, orientasi terhadap pesaing hanya menghasilkan respons imitasi yang dangkal, sedangkan dengan adanya *Learning organization*, orientasi tersebut dapat ditransformasi menjadi *green innovation* yang bernilai tambah.

Penelitian mengenai *green* organization terhaadap *green innovation* dengan dimediasi oleh *learning organization* pernah dilakukan oleh Imran dan Gao (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi hijau (OGC) meningkatkan *green innovation* (GI). GI memediasi hubungan antara OGC dan kinerja organisasi. *Environmental performance* berperan memoderasi budaya organisasi hijau (OGC) meningkatkan *green innovation* (GI) terhadap kinerja organisasi. Penelitian Al Doghan et al. (2022) menegaskan bahwa OGC mendorong GI melalui jalur pembelajaran organisasi berkontribusi pada kinerja lingkungan dan keberlanjutan.

Secara praktis, implikasi dari temuan ini adalah perusahaan properti di Jawa Tengah tidak cukup hanya berfokus pada strategi pesaing, tetapi juga harus membangun budaya belajar yang berkelanjutan. Melalui *Learning organization*, perusahaan dapat menjadikan kompetitor sebagai sumber pembelajaran yang produktif untuk menciptakan diferensiasi dalam inovasi hijau. Hal ini tidak hanya meningkatkan daya saing, tetapi juga memperkuat reputasi perusahaan sebagai pengembang yang peduli pada keberlanjutan. Dengan demikian, kombinasi *competitor orientation* dan *Learning organization* menjadi strategi yang efektif

untuk mempercepat transformasi menuju industri properti yang lebih hijau di wilayah Jawa Tengah.

6.1.16 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage*

Jika perusahaan properti memiliki tingkat *Customer Orientation* yang tinggi dan didukung oleh kapabilitas *Learning Organization* yang kuat, maka keunggulan bersaing hijau yang diperoleh dari pemenuhan kebutuhan pelanggan akan lebih unik, lebih kuat, dan lebih sulit ditiru oleh pesaing, dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki CO yang sama tetapi LO yang lemah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning organization* dapat memoderasi pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitive advantage*. Hal ini berarti bahwa ketika perusahaan properti memiliki orientasi yang kuat terhadap pelanggan, pemahaman tersebut akan lebih efektif dalam menciptakan keunggulan kompetitif hijau apabila didukung oleh budaya organisasi pembelajar. *Customer orientation* mendorong perusahaan untuk mengenali kebutuhan, preferensi, dan ekspektasi pelanggan, termasuk permintaan terhadap hunian yang ramah lingkungan, hemat energi, dan berkelanjutan. Namun, agar kebutuhan pelanggan tersebut dapat benar-benar diterjemahkan menjadi *green competitive advantage*, perusahaan harus memiliki mekanisme pembelajaran organisasi yang memungkinkan pengumpulan, pemrosesan, dan penerapan pengetahuan baru secara berkelanjutan. Dengan adanya *Learning organization*, perusahaan tidak hanya merespons kebutuhan pelanggan secara reaktif, tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan tren permintaan serta mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis hijau.

Dalam konteks industri properti di Jawa Tengah, tren permintaan terhadap perumahan yang memperhatikan aspek keberlanjutan semakin meningkat, terutama dari kalangan masyarakat menengah ke atas yang peduli terhadap isu lingkungan. *Customer orientation* tanpa dukungan *Learning organization* hanya akan menghasilkan produk yang sebatas memenuhi kebutuhan saat ini. Sebaliknya, jika orientasi pada pelanggan diperkuat dengan budaya belajar organisasi, perusahaan dapat mengembangkan strategi keunggulan hijau yang berkelanjutan, misalnya dengan merancang hunian yang menggunakan material ramah lingkungan, sistem pengelolaan energi terbarukan, serta desain yang mendukung kualitas hidup sehat. Dengan demikian, *Learning organization* berperan sebagai katalis yang mentransformasikan informasi pelanggan menjadi keunggulan kompetitif hijau yang sulit ditiru oleh pesaing.

Penelitian yang dilakukan oleh Zameer et al. (2024) menyatakan bahwa organizational learning tidak berdampak langsung signifikan terhadap *green competitive advantage*. Namun, organizational learning secara signifikan meningkatkan *green* marketing capabilities. *Green* marketing capabilities berperan sebagai mediator antara organizational learning dan *green competitive advantage*.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratono et al. (2019) menyatakan bahwa market orientation, yang mencakup *competitor orientation*, secara signifikan dipengaruhi oleh inter organizational learning (bentuk pembelajaran antara organisasi). Inter organizational learning sepenuhnya memediasi hubungan antara *competitor orientation* dan sustainable *competitive advantage*, bidang *green competitive advantage*.

Secara praktis, implikasi dari temuan ini adalah bahwa perusahaan properti di Jawa Tengah tidak cukup hanya mendengarkan suara pelanggan, tetapi juga harus membangun sistem pembelajaran organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk terus berinovasi berdasarkan wawasan pelanggan. Dengan membangun *Learning organization*, perusahaan dapat mengantisipasi kebutuhan pasar di masa depan, menciptakan produk yang lebih ramah lingkungan, dan pada akhirnya memperoleh keunggulan kompetitif hijau yang berkelanjutan. Dengan kata lain, *Learning organization* memperkuat daya transformasi dari *customer orientation* menjadi keunggulan bersaing hijau yang nyata, sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan sekaligus berkontribusi terhadap pembangunan properti yang berkelanjutan di Jawa Tengah.

6.1.17 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa efek moderasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*/LO) pada interaksi antara Orientasi Pesaing (*Competitor Orientation*/COMP) terhadap penciptaan Keunggulan Kompetitif Hijau (*Green Competitive Advantage*/GK) memiliki arah koefisien yang positif (0,103), namun terbukti tidak signifikan (nilai *t-statistics* 1,453 < 1,96 dan *p-value* 0,146 > 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya kapabilitas perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah dalam bertransformasi menjadi organisasi pembelajar—yang mampu menyerap, berbagi, dan mengimplementasikan pengetahuan baru—ternyata tidak mampu memperkuat atau mengkatalisasi fokus

mereka terhadap pesaing untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berwawasan lingkungan.

Kondisi tidak signifikannya peran moderasi ini dapat dijelaskan melalui realitas lanskap persaingan industri properti di Jawa Tengah saat ini. Strategi orientasi pesaing pada dasarnya mengharuskan perusahaan untuk terus memantau, merespons, dan meniru (*benchmarking*) langkah strategis yang dilakukan oleh kompetitor. Masalahnya, mayoritas pengembang properti di wilayah ini masih bermain pada strategi konvensional yang berfokus pada perang harga (*price war*), lokasi strategis, dan desain fungsional standar, alih-alih bersaing pada fitur keberlanjutan atau properti hijau. Akibatnya, sebaik apapun sistem pembelajaran dan transfer pengetahuan (LO) di internal perusahaan, jika objek atau sumber pengetahuan yang dipantau (pesaing) belum mengadopsi praktik hijau yang matang, maka proses pembelajaran tersebut tidak akan pernah bermuara pada terciptanya *Green Competitive Advantage*. Perusahaan justru terjebak pada pembelajaran sirkular yang hanya menghasilkan keunggulan operasional biasa, bukan keunggulan hijau.

Dari perspektif teori *Dynamic Capabilities*, organisasi pembelajar berfungsi sebagai mekanisme internal untuk memodifikasi dan memperbarui sumber daya perusahaan agar adaptif terhadap perubahan. Namun, temuan ini menunjukkan adanya "kegagalan konversi" pengetahuan. Ketika orientasi pesaing menjadi landasan utama, informasi yang diserap oleh organisasi pembelajar cenderung bersifat reaktif. Perusahaan sibuk belajar bagaimana merespons diskon atau kemudahan cara bayar (KPR) yang ditawarkan pesaing, sehingga kapasitas kognitif

dan inovasi organisasi tersedot ke ranah transaksional tersebut. Fokus pada kompetitor yang belum "hijau" justru menumpulkan sensitivitas perusahaan terhadap peluang inovasi lingkungan yang sebenarnya bisa menjadi ruang biru (*blue ocean*) dalam persaingan.

Lebih jauh, ketidaksignifikanan ini menyoroti bahwa *Green Competitive Advantage* adalah sebuah diferensiasi yang menuntut proaktivitas, bukan reaktivitas. Keunggulan hijau seperti efisiensi energi bangunan, penggunaan material daur ulang, atau desain sirkulasi udara alami, lahir dari riset mandiri atau pemahaman mendalam terhadap kebutuhan lingkungan dan pelanggan, bukan dari sekadar melihat apa yang dilakukan pesaing. Oleh karena itu, *Learning Organization* dalam konteks perusahaan properti komersial akan kehilangan daya ungkit strategisnya jika sekadar digunakan untuk mengolah data pergerakan pesaing yang masih beroperasi secara konvensional.

Temuan ini memberikan implikasi manajerial yang sangat krusial. Bagi perusahaan pengembang properti di Jawa Tengah, wawasan ini menegaskan bahwa untuk memenangkan pasar properti masa depan melalui strategi hijau, perusahaan tidak bisa lagi menggunakan pesaing sebagai kompas utama inovasi. Sistem *Learning Organization* yang sudah terbangun dengan baik di internal perusahaan harus direkalibrasi. Manajemen harus mengarahkan kapabilitas belajar timnya untuk lebih fokus menyerap pengetahuan dari regulasi pemerintah, tren arsitektur hijau global, dan yang terpenting: pergeseran preferensi pelanggan modern. Dengan melepaskan diri dari sekadar mengekor pesaing, perusahaan memiliki ruang yang

jauh lebih besar untuk menjadi pionir pembentuk *Green Competitive Advantage* yang sesungguhnya di pasar.

6.1.18 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Jika perusahaan properti memiliki tingkat *Green Organizational Culture* yang kuat dan didukung oleh kapabilitas *Learning Organization* yang tinggi, maka jumlah, kedalaman, dan kualitas *Green Innovation* yang muncul dari komitmen internal tersebut akan meningkat secara signifikan dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki GOC yang sama tetapi LO yang lemah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning organization* tidak mampu memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi memiliki budaya hijau yang kuat, kehadiran *Learning organization* tidak serta-merta memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya tersebut terhadap terciptanya inovasi hijau. Hal ini dapat dipahami karena *green organizational culture* pada dasarnya sudah menjadi nilai, norma, dan keyakinan yang tertanam dalam perilaku organisasi. Budaya hijau cenderung membentuk orientasi dasar perusahaan dalam menjaga keberlanjutan lingkungan, sehingga proses inovasi hijau berjalan sebagai konsekuensi langsung dari nilai budaya tersebut, tanpa harus terlalu bergantung pada sistem pembelajaran organisasi. *Green organizational culture* memiliki kekuatan yang cukup otonom dalam mendorong inovasi hijau, sehingga moderasi *Learning organization* tidak memberikan kontribusi signifikan.

Industri properti di Jawa Tengah menunjukkan bahwa banyak perusahaan mulai membangun budaya hijau melalui penerapan prinsip keberlanjutan, seperti penggunaan material ramah lingkungan, desain hemat energi, dan penyediaan ruang terbuka hijau. Budaya ini berkembang seiring meningkatnya tuntutan konsumen dan regulasi pemerintah terkait pembangunan berkelanjutan. Perusahaan dengan budaya hijau yang mapan akan cenderung menghasilkan inovasi hijau secara alami, tanpa harus menunggu adanya dorongan dari sistem pembelajaran organisasi. Hal ini menjelaskan mengapa *Learning organization* tidak berperan sebagai moderator, karena inovasi hijau lebih banyak digerakkan oleh nilai-nilai budaya hijau itu sendiri, bukan oleh intensitas pembelajaran organisasi.

Temuan ini sejalan dengan argumen Weng et al. (2015) menegaskan bahwa ketika budaya hijau telah mengakar kuat, proses inovasi lebih bersifat normatif dan terinternalisasi, sehingga peran *Learning organization* menjadi kurang relevan. Hal ini berbeda dengan faktor lain, seperti *customer orientation* atau *competitor orientation* yang membutuhkan *Learning organization* untuk mengolah informasi eksternal menjadi inovasi atau keunggulan kompetitif.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberi makna penting bagi perusahaan properti di Jawa Tengah. Perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan *Learning organization* untuk memperkuat pengaruh budaya hijau terhadap inovasi hijau. Yang lebih penting adalah memastikan bahwa budaya hijau benar-benar tertanam dalam seluruh lapisan organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan operasional. Jika budaya hijau sudah menjadi identitas organisasi, maka inovasi hijau akan muncul sebagai praktik rutin, bukan semata-mata hasil proses

pembelajaran organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu lebih fokus pada penguatan internalisasi nilai-nilai hijau dalam budaya organisasi daripada berharap pada *Learning organization* sebagai faktor penguat hubungan budaya hijau dengan inovasi hijau.

6.1.19 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*

Jika perusahaan properti memiliki tingkat *Green Organizational Culture* yang kuat dan didukung oleh kapabilitas *Learning Organization* yang tinggi, maka keunggulan bersaing hijau yang diperoleh akan lebih kuat, lebih unik, dan lebih berkelanjutan karena didasarkan pada pengetahuan dan proses yang terus ditingkatkan, dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki GOC yang sama tetapi LO yang lemah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning organization* mampu memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*. Artinya, budaya organisasi hijau yang kuat dapat lebih efektif mendorong keunggulan kompetitif hijau apabila perusahaan memiliki sistem pembelajaran organisasi yang baik. Hal ini logis karena *green organizational culture* menyediakan dasar nilai, norma, dan keyakinan yang mendukung praktik ramah lingkungan, sementara *Learning organization* memungkinkan perusahaan untuk menginternalisasi, menyebarkan, dan mengembangkan nilai tersebut secara lebih sistematis. Dengan adanya pembelajaran organisasi, budaya hijau tidak hanya menjadi simbol atau wacana, melainkan dapat diterjemahkan ke dalam strategi kompetitif yang nyata, seperti diferensiasi produk hijau, efisiensi energi, dan kepatuhan regulasi yang lebih baik.

Dalam konteks perusahaan properti di Jawa Tengah, banyak perusahaan telah mulai membangun budaya hijau, misalnya dengan mengadopsi konsep *green building*, memanfaatkan material ramah lingkungan, serta mengedepankan desain hemat energi. Namun, tanpa adanya *Learning organization*, nilai-nilai hijau tersebut seringkali berhenti pada level kebijakan atau inisiatif simbolis. Perusahaan yang mampu membangun pembelajaran organisasi akan lebih cepat mengadaptasi tren hijau global, mengintegrasikan teknologi ramah lingkungan, serta meningkatkan kompetensi karyawan dalam mewujudkan proyek properti berkelanjutan. Dengan demikian, kombinasi budaya hijau dan *Learning organization* menciptakan keunggulan kompetitif hijau yang sulit ditiru pesaing.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Jabbour (2011) menegaskan bahwa *Learning organization* memungkinkan perusahaan untuk mengubah nilai budaya hijau menjadi inovasi strategis yang memberikan keunggulan bersaing, baik melalui efisiensi biaya, citra merek hijau, maupun pemenuhan standar regulasi. Artinya, tanpa adanya *Learning organization*, pengaruh budaya hijau terhadap keunggulan kompetitif tidak dapat dioptimalkan.

Perusahaan tidak cukup hanya menanamkan budaya hijau, tetapi juga harus menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung, seperti pelatihan berkelanjutan, forum berbagi pengetahuan, dan evaluasi praktik hijau. Dengan begitu, budaya hijau dapat berkembang menjadi *green competitive advantage* yang nyata, misalnya berupa peningkatan daya tarik konsumen, reputasi positif di mata pemerintah dan masyarakat, serta peluang memenangkan tender pembangunan ramah lingkungan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Learning*

organization berperan penting dalam memperkuat hubungan *green organizational culture* dengan *green competitive advantage*, sehingga menjadikan perusahaan properti lebih unggul dalam persaingan yang semakin mengedepankan keberlanjutan.

6.2 Temuan Teoritik

6.2.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian menunjukan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Secara konseptual, *customer orientation* merujuk pada orientasi perusahaan dalam memahami kebutuhan, preferensi, dan harapan pelanggan, termasuk permintaan terhadap produk dan layanan ramah lingkungan (Narver and Slater, 1990). Adanya peningkatan kesadaran konsumen akan keberlanjutan dan isu lingkungan, maka orientasi pada pelanggan tidak lagi hanya berfokus pada kualitas atau harga, tetapi juga pada keberlanjutan produk dan dampak lingkungan. Temuan ini sejalan dengan teori *market orientation* yang menyatakan bahwa pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan merupakan kunci utama dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi (Kohli and Jaworski, 1990)

Penelitian ini juga memperkuat teori *Resource-Based View (RBV)*, di mana *customer orientation* dianggap sebagai *intangible resource* yang mampu menciptakan kemampuan unik dalam organisasi. Orientasi pada kebutuhan pelanggan yang semakin sadar lingkungan mendorong perusahaan untuk melakukan *green innovation* dalam bentuk inovasi produk, proses, maupun

teknologi ramah lingkungan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa orientasi pada pelanggan tidak hanya berdampak pada kepuasan konsumen, tetapi juga menjadi pemicu penting bagi munculnya inovasi hijau yang berkelanjutan (Chen, 2008).

Selain itu, temuan ini memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur *green innovation* dengan menambahkan perspektif bahwa faktor eksternal, khususnya orientasi terhadap pelanggan, berperan sebagai *driving force* utama dalam pengembangan inovasi hijau pada sektor properti. Sebelumnya, sebagian besar penelitian menekankan peran regulasi pemerintah, tekanan kompetitor, dan budaya organisasi sebagai faktor pendorong inovasi hijau (Jabbour, 2011). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pasar, khususnya kebutuhan konsumen terhadap hunian hijau, memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap inisiatif *green innovation*. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman teoretis bahwa keberhasilan inovasi hijau tidak hanya ditentukan oleh tekanan eksternal non-pasar, tetapi juga oleh orientasi strategis perusahaan terhadap konsumen.

Secara keseluruhan, temuan teoritis ini menegaskan bahwa dalam konteks perusahaan properti di Jawa Tengah, *customer orientation* terbukti sebagai determinan penting *green innovation*. Hal ini memperkuat teori *market orientation* dan *RBV*, sekaligus memperkaya literatur *green innovation* dengan menunjukkan bahwa orientasi pelanggan mampu menjadi katalis bagi terbentuknya strategi inovasi hijau yang berkelanjutan, relevan dengan perubahan tren pasar, dan sejalan dengan tuntutan lingkungan.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan keterkaitannya dengan teori yang relevan, dapat disimpulkan bahwa learning organization merupakan determinan penting dalam pembentukan green competitive advantage. Temuan ini memperluas teori *resource-based view* (RBV) dengan menunjukkan bahwa kapabilitas pembelajaran bukan hanya sumber daya strategis yang bernilai dan sulit ditiru, tetapi juga menjadi fondasi utama bagi terciptanya keunggulan bersaing hijau dalam industri properti. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori bahwa organisasi yang secara konsisten mengembangkan budaya belajar cenderung memiliki kemampuan inovatif dan adaptif yang lebih kuat, sehingga mampu menghasilkan diferensiasi berbasis keberlanjutan yang kompetitif di pasar. Dengan demikian, secara teoritis dapat ditegaskan bahwa learning organization tidak hanya meningkatkan kapasitas internal organisasi, tetapi juga secara langsung memperkuat green competitive advantage melalui pembentukan kapabilitas hijau, inovasi hijau, dan strategi keberlanjutan yang unggul dibandingkan pesaing.

6.2.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa orientasi pelanggan tidak hanya berdampak pada kepuasan dan loyalitas konsumen (Kohli and Jaworski 1990), tetapi juga menjadi salah satu determinan penting terbentuknya *green competitive advantage*. Orientasi pelanggan yang tinggi membuat perusahaan lebih peka terhadap tuntutan konsumen akan produk ramah lingkungan, yang kemudian mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam strategi bisnisnya.

Temuan ini memperluas kerangka *Resource Based View (RBV)* dengan menegaskan bahwa informasi dan pemahaman mendalam mengenai preferensi pelanggan hijau dapat menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru pesaing. Ketika perusahaan mampu merespon kebutuhan konsumen terhadap produk dan layanan ramah lingkungan, hal tersebut menciptakan *green differentiation* yang berujung pada *green competitive advantage*. Dengan kata lain, orientasi pelanggan berfungsi sebagai *market-driven capability* yang mengarahkan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan.

Hasil ini juga mendukung teori *Dynamic Capabilities* oleh Teece (2007) yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk merespon perubahan lingkungan. Perusahaan properti mampu menangkap tren permintaan konsumen yang semakin sadar lingkungan, kemudian mengubahnya menjadi strategi bisnis yang berdaya saing.

Temuan ini menegaskan bahwa *customer orientation* memiliki relevansi tinggi dalam konteks industri properti di Jawa Tengah. Konsumen di wilayah ini semakin memperhatikan isu lingkungan seperti penggunaan energi terbarukan, ruang terbuka hijau, dan konsep hunian berkelanjutan. Perusahaan yang menempatkan orientasi pelanggan sebagai landasan strategi bisnis, secara teoritis terbukti lebih mampu membangun *green competitive advantage* melalui kesesuaian produk dengan preferensi pasar hijau.

Temuan ini menyimpulkan bahwa customer orientation merupakan salah satu kapabilitas penting yang mendorong terbentuknya green competitive advantage.

Orientasi pelanggan tidak hanya meningkatkan pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan dan preferensi konsumen hijau, tetapi juga menjadi sumber daya strategis yang memperluas kerangka RBV dan mendukung kemampuan dinamis perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, orientasi pelanggan dapat dipandang sebagai fondasi pembentukan keunggulan bersaing berbasis keberlanjutan melalui mekanisme diferensiasi hijau, inovasi ramah lingkungan, dan penguatan citra hijau perusahaan.

6.2.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Hasil ini memperkuat konsep dasar dari *market orientation theory* dari Narver and Slater (1990) yang menyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pada pesaing tidak hanya memantau strategi dan langkah pesaing, tetapi juga belajar dari keunggulan serta kelemahan pesaing untuk merancang strategi yang lebih baik. Orientasi terhadap pesaing terbukti menjadi pendorong penting dalam mendorong perusahaan mengembangkan inovasi hijau sebagai respon strategis terhadap tekanan kompetitif.

Temuan ini memperluas perspektif *Resource-Based View (RBV)* dengan menekankan bahwa pengetahuan mengenai strategi hijau pesaing dapat menjadi sumber daya strategis yang sulit diimitasi. Apabila perusahaan mampu mengidentifikasi praktik ramah lingkungan yang dijalankan pesaing, maka akan terdorong untuk melakukan adaptasi, diferensiasi, atau bahkan inovasi baru yang berbasis keberlanjutan. *Competitor orientation* berfungsi sebagai mekanisme

dinamis yang mendorong perusahaan terus berinovasi agar tidak tertinggal dalam persaingan hijau.

Temuan ini mendukung teori *Dynamic Capabilities* yang menekankan pentingnya kemampuan perusahaan dalam menyerap informasi eksternal, mengkonfigurasi ulang sumber daya, serta mengembangkan solusi inovatif yang sesuai dengan perubahan lingkungan (Teece, 2007). Perusahaan yang berorientasi pada pesaing akan lebih peka terhadap tren inovasi hijau di pasar, misalnya penggunaan material ramah lingkungan, teknologi hemat energi, atau sistem pembangunan berkelanjutan. Proses tersebut kemudian mempercepat lahirnya *green innovation* yang berdaya saing.

Secara kontekstual, dalam industri properti di Jawa Tengah, temuan ini relevan dengan dinamika kompetisi antar-pengembang yang semakin ketat. Banyak perusahaan properti mulai menawarkan konsep hunian hijau untuk menarik konsumen yang sadar lingkungan. Oleh karena itu, *competitor orientation* menjadi faktor teoritis yang menegaskan bahwa inovasi hijau lahir bukan hanya karena tuntutan konsumen, tetapi juga karena adanya tekanan persaingan untuk tidak tertinggal dalam memberikan nilai tambah berbasis lingkungan.

Temuan ini menyimpulkan bahwa competitor orientation merupakan kapabilitas strategis yang mampu mendorong terciptanya green innovation. Orientasi terhadap pesaing memperluas pemahaman perusahaan mengenai dinamika kompetisi hijau, sekaligus memperkaya perspektif RBV dan dynamic capabilities dengan menunjukkan bahwa informasi strategis eksternal dapat menjadi sumber daya penting yang mengarah pada inovasi hijau. Dengan demikian,

competitor orientation dapat dipahami sebagai mekanisme pembelajaran eksternal yang mendorong perusahaan untuk melakukan adaptasi, diferensiasi, dan inovasi berkelanjutan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa inovasi hijau tidak hanya bersumber dari orientasi internal, tetapi juga dibentuk oleh tekanan dan peluang yang muncul dari lingkungan persaingan.

6.2.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Hasil ini memperkuat kerangka *market orientation theory* yang menekankan bahwa pemahaman mendalam terhadap strategi dan kelemahan pesaing memungkinkan perusahaan merancang strategi diferensiasi yang lebih unggul (Narver and Slater, 1990). Dalam konteks hijau, *competitor orientation* memacu perusahaan untuk mengembangkan strategi keberlanjutan yang tidak hanya meniru pesaing, tetapi juga menghasilkan keunggulan kompetitif melalui penciptaan nilai ramah lingkungan yang lebih baik.

Temuan ini juga memperkaya perspektif *Resource-Based View (RBV)* dengan menegaskan bahwa informasi mengenai strategi pesaing terkait praktik hijau dapat diolah menjadi aset intelektual yang berharga (Barney and Hesterly, 2015). Ketika perusahaan mampu memanfaatkan orientasi terhadap pesaing sebagai sumber pengetahuan strategis, mereka dapat mengembangkan keunggulan kompetitif berbasis lingkungan yang sulit ditiru, misalnya dengan mengoptimalkan efisiensi energi, penggunaan material ramah lingkungan, atau pengelolaan limbah yang lebih inovatif dibandingkan pesaing.

Hasil ini memperkuat teori *Dynamic Capabilities* yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam merespon perubahan eksternal melalui pembelajaran dan *reconfiguring resources* akan meningkatkan keunggulan bersaing (Teece 2007). Dengan memahami langkah-langkah pesaing dalam menerapkan strategi hijau, perusahaan dapat secara proaktif mengantisipasi tren, menyesuaikan strategi, dan mengembangkan *green competitive advantage* yang berkelanjutan .

Temuan ini menunjukkan bahwa pengembang yang berorientasi pada pesaing tidak hanya menjaga posisi mereka dalam kompetisi, tetapi juga menciptakan keunggulan melalui inovasi desain bangunan hijau, efisiensi energi, serta pengelolaan kawasan yang lebih ramah lingkungan dibandingkan kompetitor. Dengan demikian, orientasi terhadap pesaing menjadi faktor kunci teoritis dalam menjelaskan bagaimana *green competitive advantage* terbentuk dan dipertahankan di tengah kompetisi yang semakin ketat.

6.2.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif manajemen dan organisasi. *Green organizational culture* didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan serta tertanam dalam perilaku organisasi (Chen 2008). Budaya organisasi hijau menciptakan landasan normatif yang mendorong seluruh anggota organisasi untuk memperhatikan aspek keberlanjutan dalam setiap aktivitas bisnis, termasuk dalam pengembangan inovasi produk, proses, maupun teknologi yang ramah lingkungan.

Menurut teori *Organizational Culture*, budaya berfungsi sebagai mekanisme pengarah dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi hijau menanamkan nilai kepedulian terhadap lingkungan yang pada akhirnya mendorong perilaku inovatif berbasis keberlanjutan (Schein and Schein, 2017). Nilai-nilai tersebut memperkuat orientasi perusahaan terhadap lingkungan eksternal, termasuk tuntutan regulasi dan preferensi konsumen terhadap produk ramah lingkungan, sehingga memunculkan dorongan internal untuk mengembangkan *green innovation*.

Perspektif *Resource-Based View (RBV)* juga mendukung pengaruh ini. RBV menekankan bahwa sumber daya unik dan sulit ditiru menjadi kunci keunggulan kompetitif (Barney and Hesterly, 2015). Budaya organisasi hijau dapat dipandang sebagai sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) yang memberikan kerangka berpikir kolektif bagi perusahaan untuk menciptakan inovasi ramah lingkungan. Budaya ini mendorong pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas organisasi untuk mengembangkan produk yang hemat energi, penggunaan bahan baku ramah lingkungan, hingga sistem produksi rendah emisi yang berbeda dari pesaing.

Teori *Dynamic Capabilities* menegaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya inovatif dan adaptif lebih mampu menyerap informasi eksternal, menyesuaikan strategi, serta menciptakan terobosan baru (Teece, 2007). *Green organizational culture* memberikan landasan fleksibilitas dan pembelajaran kolektif, sehingga perusahaan dapat merespons perubahan regulasi lingkungan, tren

konsumen hijau, dan tekanan pasar dengan inovasi yang lebih berorientasi pada keberlanjutan.

Industri property khususnya di wilayah Jawa Tengah menunjukkan bahwa *green organizational culture* menjadi faktor penting dalam mendorong *green innovation*. Pengembang yang menginternalisasi nilai-nilai hijau dalam budaya organisasinya cenderung lebih proaktif dalam menciptakan desain bangunan hemat energi, memanfaatkan teknologi ramah lingkungan, serta mengelola limbah konstruksi secara berkelanjutan. Budaya hijau membuat setiap level organisasi, dari manajemen puncak hingga pelaksana lapangan, memiliki komitmen yang sama terhadap keberlanjutan sehingga inovasi hijau dapat terimplementasi dengan konsisten.

Jadi disimpulkan bahwa *green organizational culture* berfungsi sebagai pendorong utama munculnya *green innovation*. Budaya organisasi yang menekankan kepedulian lingkungan memberikan arah, makna, serta legitimasi bagi praktik inovasi hijau, menjadikannya lebih berkelanjutan, konsisten, dan terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan.

6.2.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*

Temuan pemenitian menunjukkan bahwa *Green organizational culture* (GOC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Budaya organisasi hijau mendorong perusahaan untuk menginternalisasi praktik ramah lingkungan dalam strategi, kebijakan, dan aktivitas bisnis sehari-hari. Dalam perspektif *resource-based view* (RBV), budaya organisasi dipandang sebagai

26

intangible resource yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga menjadi dasar terciptanya keunggulan bersaing. Sementara itu, *natural resource-based view* (NRBV) menekankan bahwa pengelolaan isu lingkungan melalui budaya hijau akan menghasilkan kapabilitas yang khas, seperti eco-design, efisiensi energi, dan inovasi ramah lingkungan, yang pada akhirnya memperkuat *green competitive advantage* (GCA).

Pengaruh antara GOC dan GCA dapat dipahami melalui peran budaya hijau dalam membentuk perilaku dan orientasi organisasi. Perusahaan dengan budaya hijau yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap *green innovation*, baik dalam bentuk pengembangan produk ramah lingkungan, penerapan teknologi bersih, maupun perbaikan proses produksi yang hemat energi. Inovasi tersebut tidak hanya meningkatkan kinerja lingkungan, tetapi juga menciptakan diferensiasi yang sulit ditiru oleh pesaing. Selain itu, internalisasi nilai keberlanjutan melalui GOC mendorong efisiensi penggunaan sumber daya melalui prinsip *reduce, reuse, recycle*, sehingga perusahaan mampu menekan biaya sekaligus meningkatkan nilai tambah bagi konsumen. Penerapan budaya hijau juga memperkuat reputasi dan legitimasi perusahaan di mata stakeholder, yang menjadi aset strategis dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan.

Chen (2008) menemukan bahwa budaya hijau berkontribusi terhadap pengembangan *green differentiation strategy* yang memperkuat *Green competitive advantages. Green organizational culture* memiliki peran penting dalam membangun reputasi hijau perusahaan sehingga mendukung pencapaian keunggulan kompetitif di pasar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Green*

organizational culture merupakan faktor fundamental dalam membentuk *Green competitive advantages*, baik melalui inovasi hijau, efisiensi sumber daya, maupun penguatan reputasi perusahaan secara berkelanjutan.

6.2.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini secara teoritis memperkuat kerangka *Market Orientation Theory* dari Kohli and Jaworski (1990) yang menegaskan bahwa orientasi pelanggan merupakan komponen utama pembentukan keunggulan pemasaran. Customer orientation memampukan perusahaan memahami kebutuhan, keinginan, dan preferensi konsumen secara lebih mendalam sehingga strategi pemasaran yang dirancang menjadi lebih relevan dan berorientasi pada nilai (*customer value*).

Dari perspektif Resource-Based View (RBV), orientasi pelanggan dipahami sebagai *intangible capability* yang sulit ditiru pesaing. Informasi pasar yang akurat, kedekatan dengan konsumen, serta kemampuan membaca perubahan preferensi pasar menjadi sumber daya unik yang meningkatkan efektivitas strategi pemasaran. Ketika perusahaan mampu mengidentifikasi kebutuhan nyata konsumen dan mengintegrasikannya dalam pengembangan produk properti, maka perusahaan akan lebih mudah mencapai keberhasilan pemasaran seperti peningkatan penjualan, perluasan pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan.

Temuan ini juga mendukung teori Dynamic Capabilities yang menyatakan bahwa perusahaan harus mampu menangkap peluang, mengkonfigurasi ulang sumber daya, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Teece, 2007).

Customer orientation menjadi dasar dalam membangun kemampuan sensing dan seizing, karena perusahaan yang berorientasi pelanggan biasanya lebih cepat merespon perubahan preferensi konsumen, terutama dalam pasar properti yang dinamis. Kemampuan memahami kebutuhan konsumen membuat perusahaan lebih sigap menciptakan produk yang sesuai tren, seperti hunian minimalis, ramah lingkungan, atau smart home yang kini semakin diminati di Jawa Tengah.

Dalam konteks industri properti, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu menjadikan preferensi konsumen sebagai dasar strategi. Perusahaan yang kuat dalam orientasi pelanggan mampu menawarkan nilai unggul yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, meningkatkan reputasi merek, dan memperkuat daya saing. Dengan demikian, customer orientation tidak hanya meningkatkan efektivitas proses pemasaran, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif berbasis pemahaman pasar.

16 Berdasarkan hasil analisis dan dukungan teori, dapat disimpulkan bahwa
16 customer orientation merupakan faktor penting yang secara signifikan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan properti di Jawa Tengah. Orientasi pelanggan menghasilkan pemahaman pasar yang lebih baik, memperkuat strategi pemasaran, dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk yang bernilai bagi konsumen. Dengan demikian, perusahaan yang konsisten menerapkan customer orientation akan memiliki peluang lebih besar dalam
59 mencapai keberhasilan pemasaran serta mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan industri properti yang semakin ketat.

23

6.2.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini memperkuat *Market Orientation Theory* dari Narver and Slater (1990) yang menegaskan bahwa pemahaman mendalam mengenai kekuatan, kelemahan, strategi, dan pergerakan pesaing merupakan salah satu aspek penting yang menentukan efektivitas pemasaran. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing tidak sekadar memonitor aktivitas pesaing, tetapi juga melakukan analisis strategis untuk menyesuaikan, memperbaiki, atau menentukan strategi pemasaran yang lebih unggul.

Temuan ini memperluas kerangka Resource-Based View (RBV) melalui pemahaman bahwa informasi kompetitif (*competitive intelligence*) dapat menjadi *intangible resource* yang bernilai strategis. Ketika perusahaan memiliki wawasan yang mendalam tentang strategi penetapan harga, inovasi produk, kualitas layanan, hingga pendekatan pemasaran pesaing, maka perusahaan memiliki kemampuan diferensiasi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Informasi terkait pesaing ini umumnya sulit ditiru secara cepat, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif berbasis informasi.

Temuan ini juga relevan dengan perspektif Dynamic Capabilities, terutama kemampuan *sensing* perusahaan dalam menangkap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal (Teece, 2007). Competitor orientation meningkatkan kemampuan perusahaan merespon dinamika persaingan, menyesuaikan strategi pemasaran, serta menciptakan penawaran yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Dalam konteks pasar properti yang sangat kompetitif, kemampuan membaca

strategi pesaing seperti promosi, konsep hunian, fasilitas proyek, dan pendekatan penjualan menjadi kunci keberhasilan pemasaran.

Competitor orientation dalam industri properti di Jawa Tengah terbukti memainkan peran penting karena pasar di wilayah ini ditandai oleh pertumbuhan proyek baru, persaingan harga, dan diferensiasi konsep hunian. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing lebih mampu mengidentifikasi *market gap*, mengevaluasi kualitas penawaran pesaing, serta menentukan strategi promosi yang lebih tepat sasaran. Seluruh proses ini pada akhirnya meningkatkan kinerja pemasaran seperti peningkatan penjualan, brand awareness, dan tingkat okupansi proyek.

Berdasarkan hasil penelitian dan dukungan teori, dapat disimpulkan bahwa competitor orientation merupakan faktor strategis yang berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan properti di Jawa Tengah. Orientasi pada pesaing membantu perusahaan memahami lanskap persaingan, mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif, serta menciptakan keunggulan diferensiasi dalam penawaran produk. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki competitor orientation yang kuat cenderung lebih adaptif, responsif, dan kompetitif dalam mencapai tujuan pemasaran.

6.2.9 Pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja pemasaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Secara matematis, terdapat arah hubungan yang positif, namun dorongan tersebut terlalu lemah untuk diakui secara statistik pada populasi penelitian ini. Temuan ini menegaskan bahwa seberapa kuat pun budaya organisasi hijau diinternalisasi oleh perusahaan, hal

tersebut tidak akan serta-merta langsung mendongkrak indikator kinerja pemasaran seperti volume penjualan unit, perluasan pasar, atau pertumbuhan jumlah konsumen.

Kondisi ini dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan analisis teoritis dan praktis di sektor properti:

1. Sifat *intangible* dari budaya internal perusahaan budaya organisasi hijau beroperasi di ranah internal perusahaan (seperti kebiasaan karyawan menghemat energi, kebijakan kantor tanpa kertas/ *paperless*, atau nilai-nilai kepedulian lingkungan yang ditanamkan manajemen). Dalam industri pengembang properti, konsumen tidak melihat dan tidak membeli rutinitas kantor dari pihak *developer*. Calon pembeli khususnya pada segmen komersial maupun residensial di Jawa Tengah mengambil keputusan pembelian berdasarkan aspek yang *tangible* (berwujud) dan manfaat langsung yang mereka terima. Oleh karena itu, budaya hijau internal tidak memiliki daya tarik pemasaran secara langsung sebelum diwujudkan menjadi produk fisik.

   Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2011) dalam g*reen marketing strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture.* Jurnal ini menemukan bahwa budaya lingkungan adalah pendorong di balik layar (*backstage driver*). Efeknya terhadap kinerja pemasaran (penjualan dan pangsa pasar) tidak bersifat langsung, melainkan harus dioperasionalkan terlebih dahulu ke dalam strategi pemasaran dan inovasi produk yang menyentuh konsumen akhir

2. Kebutuhan mutlak akan peran mediasi (transformasi budaya menjadi produk). Temuan ini secara empiris membenarkan konstruksi model penelitian yang dibangun, yaitu bahwa budaya organisasi harus dimediasi. Berpijak pada teori *Resource-Based View* (RBV), budaya hijau adalah sumber daya internal (*internal capability*). Agar budaya ini bisa menghasilkan keuntungan finansial dari meningkatnya kinerja pemasaran, ia harus ditransformasikan terlebih dahulu menjadi inovasi hijau (desain rumah hemat energi, material ramah lingkungan, tata kelola sanitasi hijau) yang bermuara pada keunggulan kompetitif hijau. Ketika budaya internal berhasil dieksekusi menjadi keunggulan produk yang nyata, barulah kinerja pemasaran akan mengalami lonjakan.

   Harris, L. C., & Crane, A. (2002) dalam *the greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change.* Penelitian ini menegaskan bahwa meskipun manajemen telah memiliki komitmen budaya hijau yang kuat, jika hal tersebut gagal diwujudkan dalam inovasi yang bernilai ekonomis bagi pelanggan, maka tidak akan ada dampak signifikan terhadap kinerja komersial perusahaan.

6.2.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *green innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Inovasi ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi konsumen yang semakin peduli terhadap isu lingkungan. Secara teoritis, *resource-based view* (RBV) menjelaskan bahwa *green innovation*

merupakan sumber daya dan kapabilitas unik yang sulit ditiru, sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Sementara itu, *stakeholder theory* menekankan bahwa keberhasilan *green innovation* akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan stakeholder, terutama konsumen, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pemasaran.

Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran dapat dilihat melalui beberapa mekanisme. Pertama, inovasi produk ramah lingkungan mampu menciptakan diferensiasi yang jelas di pasar, sehingga perusahaan dapat menarik konsumen baru dan meningkatkan loyalitas konsumen lama. Kedua, inovasi proses yang berfokus pada efisiensi energi dan pengurangan limbah membantu perusahaan mengurangi biaya operasional, sehingga dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif tanpa mengurangi kualitas. Ketiga, *green innovation* memperkuat citra dan reputasi perusahaan sebagai organisasi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperluas pangsa pasar. Dengan demikian, semakin tinggi intensitas *green innovation* yang dilakukan perusahaan, semakin besar pula peluang peningkatan kinerja pemasaran yang meliputi volume penjualan, pertumbuhan pasar, serta loyalitas pelanggan.

Lee and Chen (2021) menemukan bahwa green product innovation dan green process innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran perusahaan. *Green innovation* meningkatkan daya tarik produk di mata konsumen dan membantu perusahaan meraih keunggulan pasar. Adopsi *green innovation* berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, reputasi

perusahaan, dan hasil pemasaran. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *green innovation* merupakan salah satu faktor strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pemasaran melalui diferensiasi produk, efisiensi operasional, serta penguatan reputasi perusahaan.

6.2.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *green competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. *Green competitive advantage* merupakan keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan melalui penerapan strategi ramah lingkungan yang berkelanjutan, seperti efisiensi energi, desain bangunan hijau, serta pemanfaatan material ramah lingkungan. Dalam konteks industri properti, *green competitive advantages* memiliki peran penting karena konsumen semakin memperhatikan aspek keberlanjutan dan dampak lingkungan dari produk properti. Berdasarkan perspektif *resource-based view* (RBV), *green competitive advantages* merupakan aset strategis yang sulit ditiru karena berbasis pada kapabilitas unik organisasi dalam mengelola isu lingkungan. Sementara itu, *stakeholder theory* menjelaskan bahwa perusahaan yang mampu membangun keunggulan bersaing hijau akan memperoleh legitimasi, kepercayaan, dan loyalitas dari konsumen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pemasaran.

Pengaruh antara *green competitive advantages* dan kinerja pemasaran dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, diferensiasi berbasis lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk desain bangunan hemat energi, sertifikasi green building, dan konsep hunian berkelanjutan menciptakan nilai tambah bagi konsumen dan meningkatkan daya tarik pasar. Kedua, efisiensi operasional melalui

penggunaan energi terbarukan dan pengelolaan limbah konstruksi dapat menekan biaya sekaligus meningkatkan daya saing harga, yang berimplikasi positif pada peningkatan penjualan. Ketiga, reputasi hijau yang dibangun melalui *green competitive advantages* memperkuat citra perusahaan sebagai pengembang properti yang peduli pada keberlanjutan, sehingga meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperluas pangsa pasar. Oleh karena itu, semakin kuat *green competitive advantages* yang dimiliki perusahaan properti, semakin tinggi pula kinerja pemasaran yang dapat dicapai, baik dalam bentuk peningkatan volume penjualan, pertumbuhan pasar, maupun loyalitas konsumen.

Chen (2008) menemukan bahwa *green competitive advantages* berkontribusi positif terhadap kinerja pemasaran melalui strategi diferensiasi hijau. Zhang et al. (2018) menegaskan bahwa perusahaan properti yang mengadopsi keunggulan kompetitif berbasis lingkungan mampu memperoleh pangsa pasar lebih besar dibanding pesaing konvensional. Reputasi hijau dan efisiensi lingkungan yang merupakan bagian dari *green competitive advantages* berdampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan konsumen dan hasil pemasaran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *green competitive advantages* merupakan determinan penting kinerja pemasaran pada industri properti, karena mampu mengintegrasikan aspek keberlanjutan, inovasi hijau, dan citra perusahaan dalam upaya memenangkan persaingan pasar.

6.2.12 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Hasil ini menegaskan bahwa

organisasi yang memiliki kemampuan belajar yang tinggi akan lebih mudah mengembangkan inovasi berbasis keberlanjutan, terutama dalam industri properti yang membutuhkan adaptasi teknologi hijau, material ramah lingkungan, dan proses pembangunan yang berorientasi lingkungan. Kemampuan belajar organisasi memicu terciptanya pengetahuan baru, pemecahan masalah secara kreatif, serta adopsi teknologi hijau yang lebih cepat dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki budaya belajar yang kuat.

Hasil ini sesuai dengan perspektif Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa kapabilitas organisasi, termasuk kemampuan belajar, merupakan *strategic resources* yang bernilai, langka, dan sulit ditiru pesaing (Barney, 1991). Proses pembelajaran yang konsisten memungkinkan perusahaan mengembangkan kemampuan teknis dan manajerial yang dibutuhkan untuk menghasilkan inovasi hijau, seperti penggunaan energi terbarukan, manajemen limbah yang efektif, desain bangunan hijau, serta material konstruksi ramah lingkungan. Semua kompetensi tersebut menjadi fondasi bagi perusahaan dalam memperkuat kemampuan inovasi hijau.

Temuan ini juga sejalan dengan kerangka Dynamic Capabilities Theory yang dikemukakan oleh Teece (2007), yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam *sensing* peluang lingkungan, *seizing* peluang tersebut melalui tindakan strategis, dan *transforming* sumber daya menjadi inovasi yang bernilai. Learning organization memperkuat kemampuan perusahaan dalam ketiga aspek tersebut. Ketika perusahaan mampu belajar dari tren global, regulasi lingkungan,

perilaku konsumen, serta praktik terbaik industri, perusahaan menjadi lebih proaktif dalam menghasilkan inovasi hijau yang relevan dan memiliki nilai ekonomi tinggi.

Secara kontekstual, dalam industri properti di Jawa Tengah, learning organization memainkan peran krusial karena sektor ini semakin dituntut memenuhi standar keberlanjutan seperti green building, efisiensi energi, dan penggunaan material ramah lingkungan. Perusahaan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan, knowledge sharing, dan kolaborasi lintas fungsi terbukti lebih adaptif dalam mengembangkan berbagai bentuk green innovation, mulai dari desain rumah hemat energi hingga penggunaan teknologi konstruksi berkelanjutan. Dengan demikian, proses pembelajaran organisasi menjadi pendorong utama munculnya inovasi hijau yang semakin dibutuhkan dalam kompetisi pasar properti modern.

Berdasarkan hasil penelitian dan dukungan teori, dapat disimpulkan bahwa learning organization merupakan determinan penting dalam meningkatkan green innovation perusahaan properti di Jawa Tengah. Budaya belajar yang kuat memungkinkan perusahaan mengembangkan inovasi hijau secara berkelanjutan, merespon dinamika lingkungan dengan lebih cepat, dan menciptakan solusi berorientasi keberlanjutan yang bernilai strategis. Dengan demikian, perusahaan yang terus mengembangkan kemampuan belajar akan memiliki keunggulan dalam mengadopsi dan menciptakan inovasi hijau yang relevan dengan tuntutan pasar dan regulasi lingkungan.

6.2.13 Pengaruh *learning organizational* terhadap *green competitive advantage*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Hasil ini menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan memiliki peran strategis dalam memperkuat keunggulan bersaing berbasis lingkungan. Organisasi yang mendorong pembelajaran secara terus-menerus akan mampu menghasilkan pengetahuan baru, meningkatkan kreativitas karyawan, dan memperkuat kapasitas adaptasi terhadap dinamika teknologi dan regulasi keberlanjutan. Kemampuan inilah yang kemudian menjadi dasar terbentuknya green competitive advantage.

Temuan ini memperkuat perspektif Resource-Based View (RBV) yang menjelaskan bahwa kemampuan belajar organisasi merupakan *intangible capability* yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (Barney, 1991). Melalui proses pembelajaran yang terstruktur, perusahaan mampu mengembangkan kompetensi hijau seperti penguasaan teknologi ramah lingkungan, kemampuan merancang konsep hunian berkelanjutan, dan proses operasional yang efisien energi. Semua kemampuan tersebut menjadi sumber keunggulan bersaing yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, sehingga memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar.

Temuan ini juga konsisten dengan teori Dynamic Capabilities (Teece, 2007) yang menekankan bahwa perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang mampu mengintegrasikan pengetahuan baru, menyesuaikan strategi, serta mengkonfigurasi kembali sumber daya agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan. Learning organization memperkuat kapabilitas *sensing, seizing,* dan *transforming* yang

diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing hijau. Perusahaan yang memiliki budaya belajar kuat cenderung lebih proaktif dalam mengadopsi praktik hijau, mengembangkan inovasi ramah lingkungan, serta membangun diferensiasi berbasis keberlanjutan.

Learning organization dalam konteks industri properti di Jawa Tengah menjadi semakin penting karena konsumen dan regulator semakin menuntut penerapan prinsip-prinsip green building. Perusahaan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dapat merespon kebutuhan pasar hijau lebih cepat, seperti merancang hunian hemat energi, memanfaatkan teknologi konstruksi ramah lingkungan, serta mengintegrasikan fitur keberlanjutan dalam penawaran produk. Lingkungan pembelajaran yang baik juga membantu perusahaan meningkatkan kompetensi teknis karyawan, memperkuat kolaborasi tim, dan mempercepat proses transformasi menuju bisnis yang lebih hijau, sehingga memberikan keunggulan bersaing yang konsisten dan sulit ditandingi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa learning organization merupakan faktor strategis dalam membangun dan memperkuat green competitive advantage perusahaan properti di Jawa Tengah. Proses pembelajaran yang berkelanjutan memungkinkan perusahaan mengembangkan kemampuan hijau yang unik, meningkatkan inovasi berbasis lingkungan, serta menciptakan diferensiasi produk yang bernilai tinggi bagi pasar. Dengan demikian, perusahaan yang memprioritaskan budaya belajar akan lebih siap menghadapi tuntutan keberlanjutan dan lebih mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri properti yang semakin fokus pada isu lingkungan.

6.2.14 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *learning organizational* tidak dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation.* Beberapa temuan teoritis dan empiris menunjukkan bahwa *Learning organization* tidak selalu berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa argumentasi. Pertama, *customer orientation* sendiri sudah merupakan faktor yang cukup kuat dalam mendorong *green innovation*, sehingga keberadaan *Learning organization* tidak menambah efek penguatan secara signifikan. Dengan kata lain, dorongan inovasi hijau dari orientasi pelanggan sudah langsung mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi, tanpa harus diperantarai oleh pembelajaran organisasi. Kedua, proses pembelajaran dalam *Learning organization* seringkali bersifat internal dan jangka panjang, sedangkan tuntutan konsumen terhadap inovasi hijau cenderung bersifat eksternal dan lebih cepat berubah. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara kecepatan kebutuhan pasar dengan dinamika pembelajaran internal organisasi. Ketiga, *Learning organization* dapat menghadapi keterbatasan dalam hal sumber daya, budaya internal yang birokratis, atau resistensi karyawan, sehingga perannya tidak efektif dalam memperkuat pengaruh orientasi pelanggan dengan inovasi hijau.

Senge (2020) menyebutkan bahwa *Learning organization* seringkali membutuhkan waktu panjang untuk menghasilkan dampak nyata, sehingga tidak selalu mampu merespons secara cepat kebutuhan inovasi yang dipicu oleh orientasi pelanggan. Penelitian terbaru oleh Wang (2020) menunjukkan bahwa meskipun

Learning organization berperan dalam menciptakan kapabilitas inovasi, namun tidak terbukti memoderasi pengaruh langsung antara *customer orientation* dan *green innovation*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Learning organization* tidak selalu berperan sebagai moderator dalam pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation*. Hal ini karena dorongan konsumen terhadap inovasi hijau lebih bersifat langsung, kuat, dan cepat direspons oleh perusahaan, sementara proses pembelajaran organisasi lebih bersifat internal, gradual, dan terkadang menghadapi hambatan implementasi.

6.2.15 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation*. *Competitor orientation* merupakan orientasi pasar yang menekankan kemampuan perusahaan dalam memahami strategi, kelemahan, dan kekuatan pesaing untuk merespons dinamika persaingan. Orientasi ini mendorong perusahaan agar tetap adaptif dalam menghadapi perubahan pasar, termasuk dalam merespons tren keberlanjutan dan praktik hijau yang dilakukan oleh kompetitor. Namun, orientasi terhadap pesaing tidak selalu secara langsung menghasilkan *green innovation* tanpa adanya mekanisme internal yang mampu menyerap dan mengolah informasi strategis dari lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, *Learning organization* berperan penting sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh tersebut.

Dalam perspektif *dynamic capabilities theory*, *Learning organization* menjadi sarana bagi perusahaan untuk terus belajar, beradaptasi, dan mentransformasi informasi kompetitif menjadi keunggulan berbasis inovasi. Perusahaan yang memiliki budaya belajar tinggi akan lebih mampu menangkap sinyal pasar dari pesaing, menginternalisasikannya, lalu mengubahnya menjadi strategi inovasi hijau. *Competitor orientation* tidak hanya berhenti pada sekadar pengamatan terhadap pesaing, tetapi juga ditindaklanjuti melalui proses pembelajaran kolektif yang menghasilkan *green innovation*.

Lebih lanjut, menurut *organizational learning theory*, pembelajaran organisasi memungkinkan perusahaan menyerap praktik hijau yang dilakukan kompetitor dan kemudian memodifikasi bahkan meningkatkan kualitasnya menjadi bentuk inovasi yang lebih kompetitif. Hal ini menjelaskan bahwa keberadaan *Learning organization* akan memperkuat pengaruh *competitor orientation* dengan *green innovation*, karena tekanan persaingan yang ditangkap perusahaan tidak hanya menghasilkan strategi reaktif, tetapi juga mendorong terbentuknya inovasi hijau yang lebih proaktif dan berkelanjutan.

Penelitian Jabbour 2011) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan prinsip *Learning organization* lebih mampu merespons strategi hijau pesaing dengan menciptakan inovasi hijau yang unggul. *Learning organization* berperan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*. Orientasi terhadap pesaing yang ditopang oleh budaya belajar organisasi akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengubah tekanan persaingan menjadi peluang, sehingga menghasilkan inovasi hijau yang tidak hanya

responsif, tetapi juga berkelanjutan dalam memperkuat posisi strategis perusahaan di pasar.

6.2.16 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage. Customer orientation* merupakan strategi perusahaan yang berfokus pada pemahaman kebutuhan, keinginan, serta ekspektasi pelanggan, termasuk permintaan terhadap produk dan layanan yang ramah lingkungan. Orientasi pelanggan yang kuat mendorong perusahaan untuk mengembangkan strategi keberlanjutan dan diferensiasi hijau yang dapat meningkatkan *green competitive advantage (GCA)*. Namun, keberhasilan perusahaan dalam mengubah orientasi pelanggan menjadi keunggulan bersaing hijau sangat dipengaruhi oleh kapabilitas internal organisasi, salah satunya adalah *Learning organization*.

Dalam perspektif *resource-based view* (RBV) dan *dynamic capabilities theory*, *Learning organization* berperan penting dalam memperkuat pengaruh antara *customer orientation* dan *GCA*. Hal ini karena organisasi pembelajar mampu menyerap pengetahuan dari pelanggan, mengolah informasi tersebut melalui proses pembelajaran kolektif, dan mengintegrasikannya ke dalam strategi inovasi hijau yang berkelanjutan. Dengan kata lain, ketika perusahaan memiliki orientasi pelanggan yang tinggi tetapi tidak didukung oleh budaya belajar organisasi, maka respon terhadap kebutuhan konsumen cenderung bersifat jangka pendek. Sebaliknya, bila orientasi pelanggan didukung oleh *Learning organization*, maka

perusahaan dapat lebih efektif mengubah kebutuhan dan tuntutan pelanggan menjadi inovasi hijau yang menghasilkan diferensiasi dan efisiensi, sehingga memperkuat GCA.

Menurut *organizational learning theory*, *Learning organization* memungkinkan perusahaan tidak hanya mendengar kebutuhan pelanggan, tetapi juga menginternalisasikan dan mengantisipasi perubahan preferensi pasar. Proses pembelajaran yang berkelanjutan ini menciptakan fleksibilitas strategis yang membuat perusahaan mampu mengembangkan solusi hijau yang sesuai dengan nilai konsumen, sekaligus memperkokoh posisi bersaing. Dengan demikian, *Learning organization* bertindak sebagai moderator yang memperkuat pengaruh *customer orientation* terhadap GCA dengan cara mengubah informasi pelanggan menjadi sumber keunggulan kompetitif hijau.

Jabbour (2011) menemukan bahwa organisasi pembelajar lebih efektif dalam menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi strategi hijau yang menghasilkan *green competitive advantage*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Learning organization* berperan sebagai faktor moderasi yang memperkuat pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitive advantage*. Orientasi pelanggan yang didukung oleh budaya pembelajaran organisasi akan menciptakan inovasi hijau, efisiensi, dan reputasi lingkungan yang berkelanjutan, sehingga perusahaan mampu mencapai keunggulan bersaing hijau yang sulit ditiru oleh pesaing.

6.2.17 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *learning organizational* tidak dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage.* Dari perspektif *Dynamic Capabilities Theory*, kapasitas belajar organisasi yang tinggi idealnya berfungsi mempercepat penyerapan informasi eksternal untuk membangun keunggulan bersaing. Namun, temuan ini menunjukkan bahwa ketika proses belajar tersebut difokuskan secara berlebihan pada langkah-langkah pesaing, pengembang justru rentan terjebak dalam perangkap imitasi. Upaya mempelajari strategi kompetitor secara intensif hanya menghasilkan kesetaraan standar industri, bukan pembeda yang sulit ditiru.

Secara kontekstual pada industri pengembang properti, karakteristik aset yang sangat terikat lokasi dan siklus proyek yang panjang menjadi faktor penentu tidak efektifan peran moderasi ini. Pengetahuan yang diserap dari manuver kompetitor tidak dapat serta-merta dieksekusi menjadi keunggulan hijau yang nyata karena setiap proyek dibatasi oleh kondisi tapak, perijinan, dan segmentasi pasar yang unik. Akibatnya, iklim belajar organisasi tidak memberi dorongan tambahan yang signifikan untuk mengubah wawasan tentang pesaing menjadi diferensiasi hijau yang bernilai tambah di mata konsumen.

Temuan ini mendukung pandangan Baker dan Sinkula (1999, 2002) serta Slater dan Narver (2000) yang menyatakan bahwa kapasitas belajar organisasi tidak serta-merta memperkuat orientasi pesaing dalam membentuk keunggulan bersaing. Pembelajaran yang terlalu difokuskan pada langkah kompetitor cenderung

menghasilkan pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) dan imitasi, alih-alih pembelajaran generatif yang menghasilkan diferensiasi hijau yang khas dan sulit ditiru.

6.2.18 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian menunjukan bahwa *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation.* Berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV), budaya organisasi hijau merupakan sumber daya tak berwujud (*intangible resource*) yang menyediakan nilai, norma, dan komitmen dasar terhadap kelestarian lingkungan. Namun, nilai-nilai budaya tersebut membutuhkan kapasitas dinamis untuk dapat bertransformasi menjadi tindakan konkret. Keberadaan iklim organisasi pembelajar berfungsi sebagai katalisator yang mengonversi komitmen filosofis budaya hijau menjadi kapabilitas operasional nyata dalam merancang produk maupun proses pengembangan properti yang ramah lingkungan.

Dalam konteks industri pengembang properti, peran penguat dari *learning organization* tercermin dari mekanisme transfer pengetahuan, keterbukaan pikiran (*open-mindedness*), dan eksperimentasi teknis lintas divisi. Budaya hijau yang tertanam pada pimpinan dan karyawan tidak akan mandek sebagai slogan semata ketika didukung oleh tradisi belajar yang aktif. Organisasi pembelajar mendorong tim perencanaan, arsitektur, dan konstruksi untuk terus memperbarui wawasan mengenai teknologi material ramah lingkungan, efisiensi energi, tata kelola air mandiri, serta regulasi bangunan hijau. Kapasitas penyerapan pengetahuan ini

meminimalkan risiko kegagalan eksperimen sekaligus mempercepat lahirnya inovasi hijau yang aplikatif di lapangan.

Temuan ini sejalan dan memperkuat studi Song dan Yu (2018) serta Calantone et al. (2002) yang membuktikan bahwa nilai-nilai budaya internal memerlukan kapabilitas pembelajaran organisasi yang dinamis untuk dapat bertransformasi menjadi inovasi nyata. Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi pandangan Tariq et al. (2019) bahwa iklim organisasi pembelajar berfungsi sebagai katalisator krusial yang mengonversi komitmen filosofis *green organizational culture* menjadi tindakan eksperimentasi dan inovasi hijau yang aplikatif.

6.2.19 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage.* Berbeda dengan pengaruh GOC terhadap *green innovation* yang berjalan langsung, hubungan antara GOC dan *green competitive advantage (GCA)* lebih kompleks dan memerlukan dukungan faktor internal, salah satunya *Learning organization*. Budaya hijau memberikan dasar nilai keberlanjutan yang menjadi pedoman bagi perilaku organisasi, namun untuk mentransformasikan nilai tersebut menjadi keunggulan bersaing hijau yang berkelanjutan dibutuhkan kapabilitas pembelajaran organisasi.

Dalam perspektif *resource-based view (RBV)*, GOC dapat dikategorikan sebagai *intangible resource*, sementara *Learning organization* berfungsi sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan perusahaan mengintegrasikan nilai

budaya hijau ke dalam strategi kompetitif. Dengan adanya *Learning organization*, nilai budaya hijau tidak hanya dipahami secara normatif, tetapi juga diolah, dikembangkan, dan diimplementasikan dalam strategi jangka panjang yang menghasilkan diferensiasi hijau, efisiensi biaya, dan reputasi lingkungan. Proses ini memperkuat hubungan GOC terhadap GCA karena pembelajaran organisasi membantu perusahaan mentransformasi nilai internal menjadi keunggulan kompetitif eksternal.

Jabbour (2011) menunjukkan bahwa perusahaan dengan karakteristik *Learning organization* lebih mampu mengembangkan kapabilitas hijau yang bersumber dari budaya organisasi. Hal ini berarti, meskipun GOC dapat langsung memengaruhi perilaku pro-lingkungan, peran *Learning organization* memperluas dampaknya sehingga menghasilkan GCA yang berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Learning organization* berperan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh GOC terhadap GCA. Tanpa pembelajaran organisasi, budaya hijau mungkin hanya menghasilkan perilaku ramah lingkungan yang terbatas. Namun, dengan adanya *Learning organization*, nilai hijau tersebut dapat diintegrasikan menjadi strategi diferensiasi, efisiensi, dan reputasi yang menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

6.3 Temuan Empirik

6.3.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation*

Hasil penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Artinya, perusahaan

yang memiliki perhatian besar terhadap kebutuhan, preferensi, serta harapan pelanggan yang semakin peduli terhadap isu lingkungan akan lebih terdorong untuk menghasilkan inovasi hijau, baik pada level produk, proses, maupun layanan.

Dalam konteks perusahaan properti, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perhatian manajemen terhadap aspirasi pelanggan mengenai keberlanjutan, maka semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk merancang hunian ramah lingkungan, memanfaatkan teknologi hemat energi, serta mengurangi penggunaan material yang berpotensi mencemari lingkungan. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa perusahaan dengan tingkat *customer orientation* tinggi lebih cepat merespons permintaan pelanggan untuk menciptakan bangunan dengan sistem pengelolaan limbah yang efisien, ventilasi alami, hingga desain ruang terbuka hijau.

Penelitian Chen (2008) juga menegaskan bahwa perusahaan yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas akan lebih cepat mengadopsi strategi berkelanjutan karena konsumen modern semakin menuntut produk dan layanan yang ramah lingkungan. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa *customer orientation* tidak hanya berperan dalam menciptakan nilai tambah bagi konsumen, tetapi juga mendorong transformasi perusahaan menuju inovasi hijau yang berkesinambungan.

Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa perusahaan yang secara konsisten mendengarkan pelanggan dan berupaya memenuhi ekspektasi lingkungan mereka akan mampu menginternalisasi masukan tersebut menjadi sumber ide kreatif untuk *green innovation*. Oleh karena itu, orientasi pelanggan

dapat dipandang sebagai *knowledge input* yang sangat krusial dalam proses penciptaan inovasi hijau.

Hasil temuan empirik menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara orientasi pelanggan (*customer orientation*) dan inovasi hijau (*green innovation*). Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang memprioritaskan pemahaman dan pemenuhan kebutuhan, preferensi, serta harapan lingkungan dari pelanggan akan secara alami terdorong untuk menghasilkan inovasi yang lebih ramah lingkungan, baik dalam produk, proses, maupun layanan mereka. Dalam industri seperti properti, orientasi pelanggan yang tinggi terwujud dalam respons cepat terhadap permintaan keberlanjutan, seperti pengembangan hunian hemat energi dan penggunaan material yang ramah lingkungan. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa orientasi pelanggan berfungsi sebagai input pengetahuan (*knowledge input*) yang krusial, memungkinkan perusahaan untuk menginternalisasi masukan konsumen sebagai sumber ide kreatif yang mendorong transformasi menuju strategi berkelanjutan dan inovasi hijau yang berkesinambungan.

6.3.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Secara empiris, hal ini berarti perusahaan yang lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, terutama terkait preferensi lingkungan, lebih mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam praktiknya, perusahaan properti yang mampu menghadirkan hunian ramah lingkungan sesuai aspirasi pelanggan akan memperoleh reputasi positif, kepercayaan pasar, serta loyalitas konsumen. Misalnya, adanya permintaan terhadap bangunan hemat energi atau desain berbasis *eco-friendly* membuat perusahaan yang lebih responsif terhadap pelanggan menjadi lebih unggul dibanding pesaing yang mengabaikan tren tersebut. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa *customer orientation* membantu perusahaan membangun *brand image* yang kuat berbasis keberlanjutan, sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor.

Temuan empiris ini selaras dengan penelitian El-Kassar and Singh (2018) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan mendorong perusahaan mengembangkan strategi diferensiasi hijau (*green differentiation strategy*), yaitu strategi membedakan diri dari pesaing dengan menawarkan produk atau layanan yang lebih ramah lingkungan. Orientasi pelanggan yang kuat dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam pasar yang semakin sensitif terhadap isu lingkungan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *customer orientation* bukan hanya instrumen untuk mempertahankan kepuasan konsumen, tetapi juga mekanisme strategis dalam membangun *green competitive advantage*.

Hasil ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang mendengarkan suara konsumen terkait keberlanjutan mampu mengubah kebutuhan tersebut menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru pesaing. Artinya, orientasi pelanggan bertindak sebagai *dynamic capability* yang memperkokoh daya saing hijau perusahaan dalam jangka panjang.

Temuan empirik menyimpulkan bahwa orientasi pelanggan (*customer orientation*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif hijau (*green competitive advantage*). Secara praktis, ini berarti bahwa dengan fokus yang kuat pada pemenuhan kebutuhan dan preferensi lingkungan pelanggan, perusahaan dapat menciptakan keunggulan yang berkelanjutan di pasar. Responsif terhadap permintaan pasar akan produk atau layanan ramah lingkungan seperti hunian hemat energi dalam konteks property memungkinkan perusahaan untuk memperoleh reputasi positif, membangun loyalitas konsumen, dan menciptakan *brand image* yang kuat berbasis keberlanjutan yang sulit ditiru oleh pesaing. Orientasi pelanggan ini mendorong strategi diferensiasi hijau (*green differentiation strategy*), sehingga memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar yang semakin sensitif terhadap isu lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa orientasi pelanggan adalah mekanisme strategis dan berfungsi sebagai kemampuan dinamis (*dynamic capability*) yang mengubah kebutuhan konsumen menjadi sumber daya strategis untuk memperkokoh daya saing hijau perusahaan dalam jangka panjang.

6.3.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Penelitian ini secara empiris menemukan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang peka terhadap strategi pesaing, khususnya dalam mengadopsi praktik hijau, akan lebih terdorong untuk menciptakan inovasi serupa atau bahkan lebih maju agar tidak tertinggal dalam persaingan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan properti yang secara aktif memantau langkah competitor misalnya dalam mengembangkan hunian ramah lingkungan, teknologi hemat energi, atau sistem manajemen limbah modern—akan segera merespons dengan menciptakan inovasi hijau yang serupa atau lebih baik. Orientasi terhadap pesaing berfungsi sebagai *benchmark* strategis yang membuat perusahaan semakin termotivasi untuk berinovasi dalam ranah keberlanjutan. Dengan kata lain, persaingan ketat antarperusahaan justru mempercepat proses adopsi *green innovation*.

Narver and Slater (1990) menekankan bahwa *competitor orientation* memungkinkan perusahaan belajar dari praktik terbaik kompetitor dalam mengembangkan inovasi hijau, sehingga perusahaan tidak hanya mengikuti, tetapi juga mampu memperbaiki strategi inovasi yang ada. Temuan ini menunjukkan bahwa *competitor orientation* dapat berperan sebagai mekanisme *external pressure* yang mendorong perusahaan untuk berinovasi secara berkelanjutan. Semakin tinggi kesadaran perusahaan terhadap gerakan pesaing di bidang hijau, semakin besar kemungkinan mereka untuk menciptakan inovasi ramah lingkungan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa inovasi hijau tidak hanya lahir dari kebutuhan pelanggan, tetapi juga dari dinamika persaingan industri yang semakin menuntut keberlanjutan.

6.3.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Artinya, perusahaan yang mampu memahami, menganalisis, dan merespons strategi hijau yang

dilakukan oleh para pesaing akan lebih mudah mengembangkan strategi kompetitif berbasis keberlanjutan. Responden dalam penelitian ini menilai bahwa kesadaran perusahaan terhadap praktik pesaing misalnya dalam menghadirkan produk ramah lingkungan, melakukan efisiensi energi, atau menerapkan manajemen limbah berkelanjutan memicu perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang sama bahkan lebih unggul.

Narver and Slater (1990) menegaskan bahwa orientasi pesaing menciptakan peluang bagi perusahaan untuk tidak hanya meniru strategi kompetitor, tetapi juga memodifikasi dan menyempurnakan strategi tersebut untuk menghasilkan *green competitive advantage* yang lebih solid. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa dalam konteks industri properti, persaingan antarperusahaan yang semakin ketat pada isu keberlanjutan mendorong perusahaan untuk memperkuat citra ramah lingkungan sebagai sumber diferensiasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *competitor orientation* dapat dipandang sebagai faktor eksternal yang mempercepat proses pembentukan *green competitive advantage* perusahaan.

6.3.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Penelitian ini menemukan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi berorientasi lingkungan yakni nilai, norma, dan keyakinan yang mendorong perilaku ramah lingkungan lebih mampu menciptakan inovasi hijau secara konsisten. Responden menilai bahwa budaya hijau yang terinternalisasi dalam organisasi memberikan arah dan motivasi bagi seluruh karyawan untuk mengembangkan ide-ide inovatif terkait efisiensi energi,

pengurangan emisi, desain ramah lingkungan, maupun teknologi hemat sumber daya.

Penelitian Jabbour (2011) menegaskan bahwa *green organizational culture* dapat menjadi fondasi bagi terciptanya inovasi hijau, sebab budaya ini menumbuhkan komitmen kolektif dalam mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam strategi inovasi. Dengan demikian, secara empiris penelitian ini menyimpulkan bahwa *green organizational culture* bukan hanya simbol atau slogan perusahaan, tetapi berfungsi sebagai *internal driver* utama bagi lahirnya inovasi hijau. Budaya organisasi yang kuat dalam aspek keberlanjutan menjadikan inovasi hijau sebagai *shared value* yang dijalankan secara kolektif, bukan sekadar inisiatif individu atau kelompok tertentu.

6.3.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*

Penelitian ini membuktikan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Artinya, perusahaan yang membangun budaya organisasi berorientasi lingkungan cenderung lebih unggul dalam menciptakan daya saing berkelanjutan dibandingkan perusahaan yang hanya mengejar keuntungan jangka pendek.

Secara empiris, responden menilai bahwa budaya hijau yang terinternalisasi memungkinkan perusahaan properti untuk menciptakan *unique value proposition* berupa hunian ramah lingkungan, efisiensi energi, dan kepedulian terhadap keseimbangan ekosistem. Hal ini menjadi diferensiasi penting yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, sehingga memperkuat *green competitive advantage*.

Green organizational culture dapat dipandang sebagai aset strategis tidak berwujud (*intangible resource*) yang sulit ditiru pesaing, sehingga sesuai dengan pandangan *resource-based view* (RBV). Budaya hijau yang melekat di dalam organisasi memungkinkan perusahaan bukan hanya sekadar *follow market trends*, tetapi juga menjadi pelopor dalam menciptakan *green competitive advantage* yang kokoh.

Temuan empirik secara menyimpulkan bahwa budaya organisasi hijau (*green organizational culture*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif hijau (*green competitive advantage*). Artinya, ketika perusahaan berhasil menginternalisasi nilai-nilai dan praktik berorientasi lingkungan ke dalam budayanya, perusahaan tersebut cenderung lebih unggul dalam menciptakan daya saing berkelanjutan dibandingkan pesaingnya. Budaya hijau ini dinilai sebagai aset strategis tidak berwujud (*intangible resource)* sejalan dengan pandangan *Resource-Based View* (RBV) yang memungkinkan perusahaan properti menciptakan proposisi nilai unik (*unique value proposition*) melalui hunian ramah lingkungan, efisiensi energi, dan perhatian terhadap ekosistem. Diferensiasi yang kuat dan sulit ditiru ini secara langsung memperkuat keunggulan kompetitif hijau, menjadikan perusahaan tersebut sebagai pelopor di pasar, bukan sekadar pengikut tren.

Temuan empirik secara konsisten dan signifikan menyimpulkan bahwa budaya organisasi hijau (*green organizational culture*) merupakan pendorong utama bagi terciptanya keunggulan kompetitif hijau (*green competitive advantage*) yang berkelanjutan. Budaya yang menginternalisasi nilai-nilai dan praktik

berorientasi lingkungan ini berfungsi sebagai aset strategis tidak berwujud (*intangible resource*) sesuai dengan prinsip *Resource-Based View* (RBV) yang sangat sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini memungkinkan perusahaan, khususnya dalam sektor properti, untuk menciptakan proposisi nilai unik (*unique value proposition*) melalui diferensiasi produk seperti hunian ramah lingkungan dan fokus pada efisiensi energi. Dengan demikian, budaya organisasi hijau tidak hanya memastikan perusahaan mengikuti tren pasar, tetapi secara efektif mengubahnya menjadi pelopor dalam industri, yang mengarah pada daya saing jangka panjang yang kokoh.

23

6.3.7 Pengaruh *customer orientation* terhadap kinerja pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi perusahaan terhadap pelanggan meliputi pemahaman kebutuhan, preferensi, kepuasaan, serta perubahan perilaku konsumen semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Orientasi pelanggan pada konteks perusahaan property tercermin dari kemampuan manajemen dalam menyesuaikan produk hunian, layanan purna jual, responsivitas, dan komunikasi dengan kebutuhan aktual pelanggan. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa perusahaan yang secara aktif mengumpulkan masukan pelanggan dan menjadikannya dasar pengambilan keputusan mampu meningkatkan tingkat penjualan, loyalitas pelanggan, serta citra perusahaan.

Perusahaan yang customer-oriented terbukti lebih cepat merespons perubahan selera pasar, sehingga mampu melakukan penyesuaian strategi

pemasaran secara lebih efektif. Hasil ini mendukung pandangan narver bahwa perusahaan yang menempatkan pelanggan sebagai fokus utama akan memperoleh keunggulan kompetitif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Dengan demikian, orientasi pelanggan tidak hanya meningkatkan nilai tambah bagi konsumen, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Berdasarkan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa customer orientation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan akan memperoleh kepercayaan, loyalitas, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan penjualan, efektivitas pemasaran, dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, orientasi pelanggan merupakan elemen strategis yang harus terus diperkuat untuk memastikan perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya di tengah dinamika kebutuhan pasar yang semakin kompleks.

6.3.8 Pengaruh *competitor orientation* terhadap kinerja pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa competitor orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi dalam memantau, menganalisis, dan memahami strategi para pesaing dapat merespons dinamika pasar secara lebih cepat dan tepat.

Dalam konteks perusahaan properti, orientasi terhadap pesaing tercermin dari kemampuan perusahaan untuk mengamati tren desain properti, strategi harga, inovasi layanan, hingga pendekatan pemasaran yang digunakan oleh kompetitor.

Perusahaan dengan tingkat competitor orientation yang baik cenderung mampu mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan pesaing, sehingga dapat merancang strategi pemasaran yang lebih efektif dan membedakan diri di pasar.

Temuan lapangan memperlihatkan bahwa perusahaan yang secara aktif melakukan benchmarking terhadap pesaing mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi produk, peningkatan kualitas layanan, serta penyesuaian strategi promosi yang lebih tepat sasaran. Hasil ini sejalan dengan pendapat Narver and Slater (1990) yang menyatakan bahwa competitor orientation merupakan salah satu komponen utama dari market orientation yang berkontribusi langsung terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian, orientasi terhadap pesaing membantu perusahaan memahami dinamika pasar secara komprehensif, sehingga keputusan pemasaran dapat diambil berdasarkan analisis yang lebih akurat dan berbasis data.

Berdasarkan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa competitor orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Perusahaan yang mampu mengamati dan mempelajari strategi pesaing secara konsisten akan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan pasar, lebih mampu melakukan diferensiasi, dan lebih kompetitif dalam menarik pelanggan. Oleh karena itu, memperkuat competitor orientation merupakan strategi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pemasaran serta mempertahankan posisi kompetitif di industri properti yang semakin dinamis.

6.3.9 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green competitive advantage* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penolakan secara empirik ini memberikan makna bahwa keberadaan dan kekuatan budaya organisasi hijau di dalam ranah internal perusahaan pengembang properti tidak memiliki dampak langsung yang bermakna secara statistik terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Artinya, setinggi apa pun komitmen internal perusahaan terhadap nilai-nilai lingkungan, hal tersebut tidak akan serta-merta mendongkrak volume penjualan, pangsa pasar, atau pertumbuhan konsumen, kecuali budaya tersebut terlebih dahulu ditransformasikan menjadi inovasi produk fisik yang wujud dan manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh pembeli.

1. Karakteristik properti sebagai *high-involvement product* (sudut pandang perilaku konsumen)

Properti (baik residensial maupun komersial) adalah produk dengan tingkat keterlibatan tinggi (*high-involvement product*) yang menuntut modal besar dan risiko finansial jangka panjang. Dalam proses pengambilan keputusan pembelian yang sangat rasional ini, konsumen tidak membeli "proses di balik layar" dari pengembang.

Meskipun sebuah perusahaan memiliki *green organizational culture* yang mendarah daging seperti manajemen yang disiplin memilah sampah, efisiensi energi di kantor pemasaran, atau rapat evaluasi berkelanjutan, semua itu adalah variabel internal yang tidak kasat mata bagi konsumen. Calon pembeli properti di Jawa Tengah tidak akan serta-merta memutuskan transaksi hanya karena kagum pada budaya internal *developer*, melainkan pada apa yang dapat mereka tempati,

lihat, dan rasakan. Oleh sebab itu, budaya hijau tidak bisa langsung menggerakkan kurva penjualan.

2. Kesenjangan ranah internal vs. eksternal (perspektif *resource-based view*)

Secara teoritis, dalam kerangka *resource-based view* (RBV), budaya organisasi hijau diklasifikasikan sebagai *intangible asset* (aset tak berwujud). Aset ini adalah mesin penggerak kapabilitas, bukan produk akhir. Agar mesin penggerak (*budaya*) ini bisa menghasilkan transaksi (*kinerja pemasaran*), ia harus ditransformasikan ke dalam bentuk yang memiliki nilai tukar ekonomi. Di sinilah letak argumen utamanya: budaya internal harus diwujudkan menjadi inovasi fisik (misalnya: desain rumah *cross-ventilation*, penggunaan panel surya komersil, atau material rendah emisi) agar memiliki daya ungkit komersial.

3. Fenomena pragmatisme pasar properti

Mengamati realitas pasar properti saat ini, edukasi mengenai *green living* memang mulai meningkat. Namun, preferensi mayoritas konsumen masih sangat pragmatis. Mereka mengapresiasi konsep ramah lingkungan hanya jika konsep tersebut memberikan dampak ekonomi langsung bagi mereka misalnya, desain bangunan hijau yang terbukti menurunkan tagihan listrik bulanan, atau lingkungan hijau yang meningkatkan nilai investasi/ *capital gain* properti tersebut.

Budaya organisasi hijau yang sekadar menjadi semboyan atau etika kerja perusahaan tanpa dieksekusi menjadi keunggulan desain atau inovasi teknis bangunan, tidak akan memengaruhi pragmatisme konsumen. Konsumen membeli solusi nyata dan fungsional, bukan komitmen moral. Tanpa wujud fisik yang terukur, kepedulian lingkungan kehilangan daya tawar pasarnya.

6.3.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja pemasaran*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi hijau yang dilakukan Perusahaan baik berupa inovasi produk, proses, maupun teknologi, maka semakin baik pula kinerja pemasaran yang dicapai. Responden menilai bahwa adopsi inovasi hijau memberikan nilai tambah bagi konsumen yang semakin peduli terhadap isu lingkungan, sehingga mendorong peningkatan daya tarik produk, reputasi merek, serta kepuasan pelanggan.

Temuan empiris dalam penelitian ini membuktikan bahwa pengimplementasian *green innovation* yang diwujudkan melalui pemilihan material ramah lingkungan berstandar mutu tinggi, perancangan arsitektur hunian yang hemat energi dan kaya pencahayaan alami, serta sistem pengelolaan limbah dan air secara mandiri serta berkelanjutan, tidak hanya terbukti efektif membangkitkan minat beli konsumen, tetapi juga berhasil memperluas penetrasi pasar ke segmen masyarakat yang semakin sadar lingkungan. Lebih jauh lagi, integrasi inovasi hijau yang berkesinambungan ini berfungsi sebagai strategi dalam memperkokoh citra merek (*brand image*) dan reputasi perusahaan pengembang properti terpercaya yang sulit ditiru oleh kompetitor.

Secara empiris, hasil ini konsisten dengan penelitian Chen et al. (2006) yang menyatakan bahwa *green innovation* meningkatkan kinerja pemasaran karena konsumen menilai produk ramah lingkungan memiliki nilai diferensiasi lebih tinggi dibandingkan produk konvensional. Inovasi hijau berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan, perluasan pasar, dan keuntungan jangka panjang. Dengan

demikian, penelitian ini memperkuat bukti bahwa *green innovation* merupakan faktor kunci dalam pencapaian kinerja pemasaran yang unggul.

6.3.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti

Penelitian ini menemukan bahwa *green competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja pemasaran properti*. Hal ini berarti bahwa perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan lebih mampu mencapai kinerja pemasaran yang tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya berfokus pada strategi konvensional. Responden menilai bahwa diferensiasi ramah lingkungan yang dimiliki Perusahaan, misalnya citra merek hijau, reputasi peduli lingkungan, serta keunggulan produk berbasis *eco-friendly* menjadi daya tarik yang kuat bagi konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian.

Dalam praktik di lapangan, perusahaan properti yang telah membangun *green competitive advantage* berhasil memosisikan diri sebagai pelopor pasar dalam segmen hunian berkelanjutan. Hal ini membuat perusahaan lebih mudah menjangkau konsumen yang memiliki preferensi pada aspek lingkungan, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat posisi kompetitif. Keunggulan kompetitif hijau juga membantu perusahaan mempertahankan konsumen dalam jangka panjang, karena konsumen cenderung menilai perusahaan sebagai mitra strategis yang konsisten dalam keberlanjutan.

Penelitian Chen (2008) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif hijau menjadi *strategic asset* yang memperluas pangsa pasar serta memberikan manfaat finansial maupun non-finansial. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat

argumentasi bahwa *green competitive advantage* merupakan instrumen kunci untuk mencapai keberhasilan pemasaran di industri properti.

6.3.12 Pengaruh learning organizational terhadap green innovation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap green innovation. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat lebih mampu menciptakan dan mengembangkan inovasi hijau secara berkelanjutan.

Dalam konteks perusahaan properti, learning organization tercermin dari kemampuan perusahaan dalam mendorong karyawan untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, berkolaborasi, serta beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan regulasi lingkungan. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa perusahaan dengan tingkat pembelajaran organisasi yang tinggi lebih mampu mengidentifikasi peluang inovasi ramah lingkungan, seperti desain hunian hemat energi, manajemen limbah yang inovatif, dan pemanfaatan teknologi hijau dalam proses konstruksi.

Perusahaan yang berorientasi pada pembelajaran juga lebih responsif terhadap riset terbaru, tren pasar berkelanjutan, dan masukan dari pemangku kepentingan. Kondisi ini memperkuat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pasar, tetapi juga mendukung praktik bisnis yang ramah lingkungan. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Senge (2020) menegaskan bahwa organisasi yang terus belajar memiliki kemampuan lebih besar untuk beradaptasi dan berinovasi dibandingkan organisasi yang tidak menerapkan prinsip pembelajaran.

Berdasarkan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa learning organization merupakan faktor penting yang secara signifikan mendorong terciptanya green innovation. Semakin kuat budaya pembelajaran dalam organisasi, semakin besar pula kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi ramah lingkungan yang bernilai strategis bagi keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, membangun learning organization bukan hanya penting untuk meningkatkan kompetensi internal perusahaan, tetapi juga menjadi pendorong kunci dalam pengembangan inovasi hijau yang mampu memperkuat daya saing perusahaan di industri properti yang dinamis.

6.3.13 Pengaruh learning organizational terhadap green organizational culture

Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap green organizational culture. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja berbasis pembelajaran berkelanjutan akan lebih mudah membangun budaya organisasi yang berorientasi pada praktik ramah lingkungan.

Dalam konteks perusahaan properti, learning organization tercermin dari adanya sistem dan proses yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan pengetahuan, mengembangkan kompetensi, berbagi informasi, dan memperbaiki cara kerja. Temuan lapangan menunjukkan bahwa perusahaan yang mendukung pembelajaran aktif cenderung lebih cepat menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam aktivitas sehari-hari. Hal ini terlihat melalui meningkatnya kesadaran karyawan terhadap penggunaan material ramah lingkungan,

penghematan energi, pengelolaan limbah, serta komitmen terhadap standar green construction.

Lingkungan pembelajaran yang baik juga memudahkan perusahaan mentransformasikan wawasan baru menjadi perilaku dan kebijakan yang membentuk budaya hijau. Pembelajaran kolektif, diskusi lintas bagian, hingga pelatihan terkait sustainability terbukti memperkuat orientasi organisasi dalam menjaga lingkungan. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Senge 2020) bahwa organisasi yang belajar memberikan ruang bagi perubahan mindset, yang menjadi dasar terbentuknya budaya baru termasuk budaya yang berorientasi pada keberlanjutan.

Berdasarkan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa learning organization berperan penting dalam membentuk dan memperkuat green organizational culture. Semakin efektif perusahaan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran organisasi, semakin kuat internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam perilaku, kebijakan, dan praktik operasional perusahaan. Dengan demikian, learning organization bukan hanya meningkatkan kapasitas adaptasi dan inovasi, tetapi juga menjadi fondasi strategis dalam membangun budaya kerja yang peduli lingkungan, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

6.3.14 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Learning organization* tidak dapat memoderasi pengaruh antara *customer orientation* dan *green innovation*. Artinya,

meskipun perusahaan memiliki budaya pembelajaran organisasi, hal tersebut tidak cukup kuat untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh orientasi pelanggan terhadap terciptanya inovasi hijau.

Responden dalam penelitian ini menilai bahwa orientasi pelanggan sudah menjadi faktor dominan yang secara langsung mendorong perusahaan untuk mengembangkan inovasi hijau. Sementara itu, keberadaan *Learning organization* belum mampu berperan optimal dalam memperkuat proses internalisasi pengetahuan pelanggan ke dalam inovasi berkelanjutan. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti keterbatasan sistem pembelajaran organisasi yang lebih berfokus pada efisiensi operasional dibanding pada pengembangan inovasi hijau, kurangnya komitmen manajemen dalam mengintegrasikan hasil pembelajaran ke dalam praktik inovasi, atau masih lemahnya sistem berbagi pengetahuan antarunit dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kualitas *Learning organization* agar tidak hanya berorientasi pada pembelajaran internal, tetapi juga mampu menyerap pengetahuan dari pelanggan dan mengolahnya menjadi sumber inovasi hijau. Saat ini, lemahnya fungsi moderasi *Learning organization* menunjukkan adanya *gap* antara proses pembelajaran organisasi dan implementasi inovasi hijau berbasis kebutuhan konsumen.

6.3.15 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning organization* dapat memoderasi secara positif pengaruh antara *competitor orientation* dan *green*

innovation. Artinya, perusahaan yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap pesaing akan semakin terdorong menciptakan inovasi hijau, terutama ketika organisasi tersebut juga memiliki budaya belajar yang kuat.

Responden menilai bahwa *competitor orientation* membuat perusahaan lebih waspada terhadap strategi inovasi hijau yang dilakukan pesaing, sementara keberadaan *Learning organization* memungkinkan perusahaan menyerap, mengadaptasi, dan meningkatkan praktik pesaing tersebut menjadi *green innovation* yang lebih unggul. Dengan kata lain, budaya pembelajaran organisasi bertindak sebagai mekanisme yang memperkuat proses transformasi informasi kompetitor menjadi ide inovasi yang berkelanjutan.

Penelitian Wang et al. (2022) menegaskan bahwa *Learning organization* berperan penting dalam membantu perusahaan menerjemahkan tekanan kompetisi menjadi peluang inovasi. Dengan demikian, penelitian ini mempertegas bahwa dalam konteks persaingan ketat industri properti, kombinasi antara *competitor orientation* dan *Learning organization* menjadi pendorong strategis dalam menciptakan inovasi hijau yang relevan dan kompetitif.

6.3.16 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage*

Penelitian ini juga menemukan bahwa *Learning organization* dapat memoderasi pengaruh antara *customer orientation* dan *green competitive advantage*. Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dalam perusahaan akan lebih efektif menghasilkan keunggulan kompetitif hijau apabila didukung

dengan kemampuan organisasi untuk belajar, menyerap, dan menginternalisasi pengetahuan yang diperoleh dari interaksi dengan pelanggan.

Responden menilai bahwa *customer orientation* mendorong perusahaan untuk mendengarkan aspirasi konsumen terkait keberlanjutan, sedangkan *Learning organization* memastikan bahwa aspirasi tersebut tidak hanya ditampung, tetapi juga diolah menjadi strategi yang sistematis dalam membangun *green competitive advantage*. Dengan adanya budaya belajar, perusahaan lebih mampu melakukan *knowledge sharing*, mengintegrasikan pengalaman pelanggan, serta mentransformasi pengetahuan pasar menjadi strategi bersaing yang berkelanjutan.

6.3.17 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Penelitian ini membuktikan bahwa *Learning organization* tidak dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*. Secara empiris, data lapangan mengonfirmasi bahwa tinggi atau rendahnya iklim pembelajaran dalam organisasi pengembang properti tidak memberikan efek penguat maupun pelemah yang nyata terhadap hubungan orientasi pesaing dalam menciptakan keunggulan bersaing hijau. Kapasitas organisasi dalam menyerap dan mendistribusikan wawasan baru tidak secara otomatis mengonversi hasil pemantauan manuver kompetitor menjadi diferensiasi produk hijau yang unggul.

Secara faktual di industri properti Jawa Tengah, temuan ini mencerminkan bahwa fokus pengembang dalam mempelajari dan meniru langkah pesaing hanya berujung pada pemenuhan standar umum industri, bukan keunggulan bersaing yang

langka. Aktivitas belajar yang terlalu berorientasi pada kompetitor justru memicu penyeragaman konsep hunian ramah lingkungan yang serupa antar pengembang. Selain itu, keterikatan aset proyek pada lokasi fisik yang spesifik serta siklus pembangunan yang berjangka panjang membuat adopsi informasi pesaing melalui proses belajar organisasi tidak cukup fleksibel untuk menghasilkan nilai tambah hijau yang diakui superior oleh pasar.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Baker dan Sinkula (1999, 2002) serta Slater dan Narver (2000), yang menyatakan bahwa pembelajaran yang berpusat pada pesaing cenderung menjebak perusahaan dalam peniruan reaktif (green parity) alih-alih melahirkan diferensiasi yang khas. Di sisi lain, temuan ini tidak sejalan dengan proposisi Day (1994), Hurley dan Hult (1998), serta Santos-Vijande et al. (2005) yang berasumsi bahwa kapasitas belajar organisasi secara universal selalu memperkuat pemanfaatan intelijen pasar dalam menghasilkan keunggulan kompetitif.

4 6.3.18 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Learning organization* dapat memoderasi pengaruh antara *green organizational culture* dengan *green innovation*. Data di lapangan menunjukkan bahwa keberadaan nilai, etika, dan norma peduli lingkungan dalam budaya perusahaan akan menghasilkan terobosan inovasi hijau yang jauh lebih masif dan efektif ketika ditopang oleh iklim organisasi pembelajar yang dinamis. Kapasitas organisasi dalam mentransfer pengetahuan, memelihara keterbukaan pemikiran (*open-mindedness*), dan mendorong evaluasi

bersama terbukti secara statistik mengamplifikasi komitmen budaya hijau internal menjadi luaran inovatif yang konkret dan bernilai tambah.

Secara faktual pada industri pengembang properti di Jawa Tengah, temuan ini mengonfirmasi bahwa komitmen manajemen terhadap kelestarian lingkungan tidak berhenti sebagai slogan normatif semata karena adanya rutinitas belajar yang aktif antardivisi. Interaksi positif ini terlihat ketika tim perencana, arsitek, dan pelaksana konstruksi secara kontinu memperbarui wawasan teknis mengenai teknologi material ramah lingkungan, desain hemat energi, serta efisiensi tata kelola air dan limbah. Tradisi berbagi pengetahuan dan keberanian melakukan eksperimen teknis dalam organisasi pembelajar berhasil meminimalkan risiko kegagalan, sekaligus mempercepat realisasi budaya hijau perusahaan menjadi inovasi fisik hunian ramah lingkungan yang aplikatif di lapangan.

4 Temuan penelitian ini memperkuat pengaruh green organizational culture terhadap green innovation sejalan dengan studi Song dan Yu (2018), Calantone et al. (2002), serta Tariq et al. (2019), yang membuktikan bahwa nilai filosofis budaya lingkungan memerlukan kapabilitas penyerapan pengetahuan dan iklim belajar aktif agar dapat bertransformasi menjadi inovasi teknis yang konkret. Sebaliknya, hasil ini berbeda dengan pandangan Cameron dan Quinn (2011) serta Berrone et al. (2013) yang mengasumsikan budaya organisasi yang matang dapat langsung menggerakkan inovasi tanpa mensyaratkan mekanisme pembelajaran formal, atau bahwa faktor regulasi eksternal jauh lebih dominan dibanding kapabilitas belajar internal dalam melahirkan inovasi hijau.

6.3.19 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Learning organization* dapat memoderasi pengaruh antara *green organizational culture* dengan *green competitive advantage*. Artinya, budaya organisasi hijau yang didukung oleh budaya pembelajaran organisasi akan lebih efektif dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Responden menilai bahwa meskipun *green organizational culture* sudah berperan dalam mendorong terciptanya keunggulan hijau, keberadaan *Learning organization* memperkuat proses internalisasi nilai budaya tersebut ke dalam strategi bersaing perusahaan. Dengan adanya mekanisme *knowledge sharing*, pembelajaran kolektif, dan komitmen organisasi untuk terus mengembangkan kapasitas belajar, perusahaan lebih mampu mentransformasikan nilai-nilai budaya hijau menjadi strategi yang konkret untuk memperkuat *green competitive advantage*. *Green organizational culture* menyediakan fondasi nilai, sedangkan *Learning organization* menyediakan mekanisme operasional untuk mengubah nilai tersebut menjadi *sustainable strategic advantage*. Sinergi antara keduanya menciptakan *green competitive advantage* yang lebih kuat dibandingkan jika hanya mengandalkan salah satunya.

6.4 Implikasi Teoritis

6.4.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation*

Temuan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation* memberikan pesan penting bahwa perusahaan harus lebih menekankan keterlibatan pelanggan sebagai sumber utama dalam menciptakan inovasi hijau. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Membangun Sistem Voice of Customer (VoC) untuk Inovasi Hijau
    a. Perusahaan properti sebaiknya membentuk mekanisme pengumpulan informasi konsumen secara sistematis, misalnya melalui survei digital, focus group discussion, atau forum konsumen hijau.
    b. Hasilnya dapat dipakai untuk merancang desain bangunan yang hemat energi, penggunaan material yang ramah lingkungan, atau teknologi smart home yang mengurangi jejak karbon.
2. Mengintegrasikan Preferensi Konsumen dalam R&D

    Divisi *research and development (R&D)* perlu memasukkan preferensi pelanggan ke dalam proses inovasi. Misalnya, konsumen saat ini cenderung mencari hunian dengan sistem pengelolaan air hujan dan ventilasi alami. Informasi ini bisa diarahkan menjadi inovasi produk.
3. Mendorong *Co-Creation* Bersama Konsumen
    a. Perusahaan dapat melibatkan konsumen dalam tahap perancangan (design thinking process). Misalnya, memberikan kesempatan konsumen untuk memilih opsi desain rumah hemat energi melalui aplikasi digital interaktif.
    b. Dengan melibatkan konsumen sebagai *co-creator*, inovasi yang dihasilkan lebih tepat sasaran dan memiliki nilai tambah yang sulit ditiru pesaing.
4. Peningkatan Layanan Edukasi Konsumen

Agar inovasi hijau diterima lebih cepat, perusahaan juga perlu mengedukasi konsumen tentang manfaat ekonomi dan lingkungan dari produk ramah lingkungan. Misalnya, menyampaikan informasi penghematan biaya listrik dengan panel surya atau insentif pajak bagi bangunan hijau.

Jadi dapat disimpulkan bahwa customer orientation terbukti menjadi sumber penting dalam mendorong green innovation, karena kemampuan perusahaan memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan langsung memengaruhi keberhasilan inovasi hijau yang dihasilkan.

6.4.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer orientation* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Hal ini menegaskan pentingnya membangun strategi berbasis konsumen untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Menggunakan Preferensi Konsumen sebagai Diferensiasi Pasar

   Perusahaan properti dapat memosisikan diri sebagai pelopor hunian hijau dengan mengangkat kebutuhan pelanggan sebagai inti diferensiasi. Contoh: membangun *eco-housing cluster* dengan energi terbarukan karena tingginya permintaan konsumen terhadap lingkungan yang sehat.

2. Penguatan Brand Image Hijau

   a. Keunggulan kompetitif dapat ditopang dengan kampanye pemasaran yang menonjolkan respons perusahaan terhadap kebutuhan konsumen terkait keberlanjutan.

b. Strategi komunikasi seperti *green storytelling* (misalnya, perjalanan bahan bangunan dari sumber ramah lingkungan hingga menjadi hunian sehat) bisa meningkatkan loyalitas pelanggan dan citra positif perusahaan.

3. Mengembangkan Program Loyalitas Hijau

   Perusahaan dapat memperkuat keunggulan kompetitif dengan memberikan *reward* kepada konsumen yang berkomitmen pada gaya hidup hijau. Misalnya, program *green membership* yang memberikan diskon khusus bagi konsumen yang berpartisipasi dalam program daur ulang atau penggunaan energi ramah lingkungan.

4. Menciptakan Nilai Tambah yang Berkelanjutan

   Keunggulan kompetitif yang berasal dari *customer orientation* bukan hanya menciptakan produk hijau, tetapi juga layanan berkelanjutan. Contoh: penyediaan layanan purna jual berupa *green maintenance service* untuk memastikan properti tetap hemat energi sepanjang siklus hidupnya.

Jadi disimpulkan bahwa Customer orientation terbukti mampu memperkuat green competitive advantage karena pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen memungkinkan perusahaan menciptakan diferensiasi hijau yang bernilai strategis. Dengan menjadikan preferensi pelanggan sebagai dasar inovasi, penguatan brand hijau, pengembangan program loyalitas berkelanjutan, serta penciptaan layanan bernilai tambah, perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif yang sulit ditiru dan lebih berkelanjutan dalam jangka panjang.

6.4.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

6

Temuan penelitian bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation* memperlihatkan bahwa pemahaman dan respon terhadap strategi pesaing dapat mendorong perusahaan untuk lebih inovatif di bidang keberlanjutan. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Membangun Sistem Competitive Intelligence Hijau
    a. Perusahaan sebaiknya membangun unit khusus atau sistem *competitive intelligence* yang fokus memantau tren inovasi ramah lingkungan di pasar properti.
    b. Data yang diperoleh (misalnya penggunaan panel surya oleh pesaing atau konsep *green building certification*) dapat dijadikan pemicu percepatan inovasi perusahaan.
2. Mendorong Benchmarking dan Best Practices
    a. Orientasi pada pesaing dapat mendorong perusahaan untuk melakukan *benchmarking* berkelanjutan terhadap praktik hijau terbaik di industri.
    b. Dari sini, perusahaan dapat mengadopsi, memodifikasi, bahkan melampaui inovasi yang dilakukan pesaing sehingga tetap relevan di pasar.
3. Menciptakan Inovasi Kompetitif dengan Nilai Lebih Tinggi

    Jika pesaing sudah mengembangkan teknologi ramah lingkungan tertentu, perusahaan harus mengembangkan *value proposition* yang lebih kuat. Misalnya, pesaing membangun rumah hemat energi, maka perusahaan dapat menambahkan sistem manajemen air limbah atau teknologi rumah pintar yang lebih komprehensif.

4. Kolaborasi Kompetitif (Coopetition) dalam Isu Keberlanjutan

   Selain bersaing, orientasi pada pesaing juga membuka peluang kolaborasi dalam *coopetition*. Perusahaan dapat bekerja sama dengan pesaing melalui asosiasi atau konsorsium untuk mendorong standardisasi hijau dalam industri. Hal ini bukan hanya mempercepat adopsi inovasi hijau, tetapi juga memperkuat legitimasi perusahaan di mata publik dan regulator.

Kesimpulan dari implikasi teoritis Pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Innovation Adalah Competitor orientation terbukti mendorong perusahaan untuk lebih inovatif dalam praktik keberlanjutan karena pemahaman terhadap strategi pesaing menjadi pemicu percepatan inovasi hijau. Dengan mengembangkan competitive intelligence hijau, melakukan benchmarking, menciptakan proposisi nilai yang lebih unggul, serta memanfaatkan peluang kolaborasi kompetitif, perusahaan dapat menghasilkan inovasi hijau yang lebih relevan, adaptif, dan bernilai strategis dalam menghadapi dinamika persaingan industri.

6.4.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Membangun Sistem Inteligensi Kompetitif Berkelanjutan

   Perusahaan harus mengembangkan sistem pemantauan pesaing (*competitive intelligence system*) yang fokus pada inovasi hijau. Misalnya, melakukan *market scanning* secara berkala untuk mengidentifikasi strategi keberlanjutan

yang diterapkan pesaing, baik dari sisi produk, teknologi, maupun layanan purna jual.

2. Merancang Strategi Diferensiasi Hijau Berdasarkan Analisis Kompetitor

   Dengan mengetahui kelemahan pesaing, perusahaan dapat merancang keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Contohnya, jika pesaing hanya berfokus pada efisiensi energi, perusahaan dapat menambahkan aspek kesehatan lingkungan, seperti kualitas udara dalam ruangan, sebagai keunggulan kompetitif yang berbeda.

3. Kolaborasi dan Coopetition di Bidang Keberlanjutan

   Dalam konteks tertentu, perusahaan juga dapat berkolaborasi dengan pesaing untuk membangun standar hijau industri (misalnya melalui asosiasi pengembang properti hijau). Strategi *coopetition* ini akan memperkuat daya saing kolektif industri, sekaligus memberi legitimasi pada inovasi perusahaan di mata konsumen.

Kesimpulan dari implikasi teoritis Pengaruh *Competitor Orientation* terhadap *Green Competitive Advantage* adalah Competitor orientation terbukti memperkuat green competitive advantage karena pemahaman mendalam terhadap strategi dan kelemahan pesaing mendorong perusahaan merancang diferensiasi hijau yang lebih unggul. Analisis kekuatan-kelemahan pesaing melalui sistem inteligensi kompetitif serta peluang coopetition dalam isu keberlanjutan, perusahaan dapat membangun keunggulan hijau yang lebih relevan, sulit ditiru, dan mampu meningkatkan posisi kompetitif di industri properti.

6.4.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Temuan penelitian membuktikan bahwa *green organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation*. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Integrasi Nilai Hijau dalam Budaya Perusahaan

   Perusahaan harus menanamkan nilai keberlanjutan dalam setiap aspek budaya organisasi, mulai dari visi-misi, kebijakan operasional, hingga perilaku sehari-hari pegawai. Misalnya, menetapkan *green policy* internal seperti penggunaan kertas digital, pengurangan limbah konstruksi, dan penghematan energi di kantor.

2. Mendorong Kreativitas Pegawai dalam Inovasi Hijau

   Budaya organisasi yang hijau harus mampu mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam menghasilkan ide inovasi berkelanjutan. Perusahaan dapat mengadakan *green innovation contest* internal yang melibatkan seluruh karyawan untuk menemukan solusi ramah lingkungan dalam proses bisnis.

3. Pengembangan Kompetensi SDM Hijau

   Budaya hijau juga harus diikuti dengan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai. Program pelatihan berkelanjutan tentang teknologi ramah lingkungan, sertifikasi green building, atau manajemen limbah akan mendukung implementasi inovasi hijau yang lebih luas.

Kesimpulan dari implikasi teoritis Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Green Innovation* adalah Green organizational culture terbukti menjadi pendorong utama munculnya green innovation karena nilai keberlanjutan yang tertanam kuat dalam budaya kerja mendorong kreativitas, partisipasi, dan komitmen

pegawai terhadap inovasi ramah lingkungan. Dengan mengintegrasikan nilai hijau dalam budaya perusahaan, mendorong ide-ide inovatif dari karyawan, serta mengembangkan kompetensi SDM terkait praktik keberlanjutan, perusahaan dapat menciptakan inovasi hijau yang lebih konsisten, relevan, dan berkelanjutan.

6.4.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green competitive advantage*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Budaya Hijau sebagai Diferensiasi Strategis

   Perusahaan dapat menjadikan budaya organisasi hijau sebagai identitas unik yang membedakan mereka dari pesaing. Misalnya, dengan membangun citra sebagai *"green developer"* yang konsisten mengutamakan prinsip keberlanjutan, sehingga memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.

2. Penguatan Reputasi dan Brand Image

   Budaya organisasi hijau yang konsisten akan meningkatkan kepercayaan konsumen, investor, maupun regulator. Misalnya, konsistensi dalam menerapkan prinsip *green construction* dapat memperkuat brand perusahaan sebagai pengembang yang peduli terhadap lingkungan. Hal ini pada gilirannya memperkokoh posisi kompetitif.

3. Peningkatan Efisiensi Operasional Jangka Panjang

   Implementasi budaya hijau juga mendorong efisiensi dalam penggunaan sumber daya, misalnya melalui pengurangan energi, air, dan bahan bangunan

berbahaya. Efisiensi ini tidak hanya mendukung inovasi, tetapi juga menurunkan biaya operasional, sehingga perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dari sisi biaya.

4. Daya Tarik bagi Stakeholder Strategis

   Perusahaan dengan budaya hijau yang kuat lebih mudah menarik mitra strategis, investor, dan konsumen yang peduli lingkungan. Hal ini memperkuat daya saing jangka panjang karena keunggulan tidak hanya berasal dari produk, tetapi juga dari nilai budaya yang diusung perusahaan.

Kesimpulan singkat dari implikasi teoritis Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Green Competitive Advantage* adalah Green organizational culture terbukti memperkuat green competitive advantage karena nilai keberlanjutan yang tertanam dalam budaya kerja mampu menciptakan diferensiasi strategis yang sulit ditiru pesaing. Budaya hijau yang konsisten meningkatkan reputasi perusahaan, efisiensi operasional, serta daya tarik bagi konsumen dan mitra strategis. Dengan demikian, budaya organisasi hijau tidak hanya membentuk perilaku ramah lingkungan, tetapi juga menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan.

6.4.7 Pengaruh customer orientation terhadap kinerja pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Memperkuat Validitas Teori Market Orientation

   Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif customer orientation terhadap kinerja pemasaran memperkuat teori *Market Orientation* dari Narver

and Slater (1990) yang menegaskan bahwa fokus pada kebutuhan pelanggan merupakan elemen utama pencipta kinerja pemasaran unggul. Temuan ini menegaskan kembali bahwa customer orientation adalah komponen inti yang tidak dapat dipisahkan dari strategi pemasaran berbasis pasar.

2. Mengonfirmasi Peran Customer Insight sebagai Driver Keunggulan Pemasaran

   Temuan ini mendukung teori bahwa pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan mempengaruhi pengambilan keputusan pemasaran yang lebih tepat (Kohli and Jaworski, 1990). Penelitian ini memperluas bukti bahwa customer insight merupakan determinan utama peningkatan efektivitas strategi pemasaran.

3. Memperkaya Literatur tentang Determinan Kinerja Pemasaran

   Penelitian ini menambah bukti empiris bahwa customer orientation bukan hanya faktor perilaku pemasaran, tetapi juga faktor strategis yang secara langsung meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian ini memperluas model teoritis kinerja pemasaran dengan menegaskan bahwa variabel orientasi pelanggan memiliki peran signifikan sebagai prediktor utama dalam berbagai konteks industri, termasuk sektor properti.

4. Secara keseluruhan, temuan penelitian memperkuat dan memperkaya teori orientasi pasar serta literatur kinerja pemasaran. Customer orientation terbukti menjadi faktor kunci yang mendorong efektivitas strategi dan hasil pemasaran. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis berupa penguatan model konseptual bahwa orientasi pelanggan adalah elemen strategis yang sangat

menentukan dalam meningkatkan kinerja pemasaran di berbagai sektor industri.

6.4.8 Pengaruh competitor orientation terhadap kinerja pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *competitor orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Memperkuat Perspektif Teori Market Orientation

   Temuan bahwa competitor orientation berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran menguatkan gagasan bahwa pemahaman terhadap strategi, kekuatan, dan kelemahan pesaing merupakan bagian integral dari orientasi pasar. Implikasi: Secara teoritis, penelitian ini mengonfirmasi bahwa kemampuan perusahaan membaca gerak pesaing meningkatkan ketepatan strategi pemasaran dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2. Mendukung Teori Competitive Dynamics

   Respons strategis terhadap tindakan pesaing menurut teori *Competitive Dynamics* dapat meningkatkan daya saing dan performa pemasaran. Temuan penelitian ini mendukung teori tersebut dengan membuktikan bahwa competitor orientation mampu memperkuat posisi perusahaan di pasar. Implikasi: Penelitian ini menambah bukti bahwa sensitivitas terhadap perubahan kompetitif merupakan determinan penting keberhasilan pemasaran.

3. Memperkaya Literatur tentang Marketing Capability sebagai Predictors Performance

   Hasil penelitian menegaskan bahwa orientasi terhadap pesaing merupakan bagian dari *marketing capabilities* yang mendorong keunggulan strategi

pemasaran dan hasilnya. Implikasi: Temuan ini memperluas literatur mengenai faktor penentu kinerja pemasaran, terutama dengan menunjukkan bahwa competitor orientation berfungsi sebagai kapabilitas strategis penting, khususnya dalam industri yang kompetitif seperti properti.

Temuan penelitian secara keseluruhan memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat teori orientasi pasar dan dinamika persaingan sebagai landasan pengembangan strategi pemasaran. Competitor orientation terbukti sebagai kapabilitas strategis yang meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan kinerja pemasaran. Dengan demikian, penelitian ini mempertegas bahwa sensitivitas terhadap perilaku pesaing merupakan faktor kunci dalam pencapaian keunggulan pemasaran di lingkungan bisnis yang kompetitif.

12 6.4.9 Pengaruh green organizational culture terhadap kinerja pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Memperkuat Resource-Based View (RBV) terkait Peran Budaya sebagai Sumber Daya Strategis

   Temuan bahwa green organizational culture berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran memperkuat pandangan RBV bahwa budaya organisasi merupakan *intangible resource* yang langka, sulit ditiru, dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Implikasi: Secara teoretis, budaya hijau yang terinternalisasi dalam organisasi berkontribusi pada peningkatan kapabilitas pemasaran, terutama dalam konteks keberlanjutan.

2. Mengembangkan Literatur Sustainability Marketing

   Hasil penelitian memperkaya teori pemasaran berkelanjutan dengan menunjukkan bahwa praktik dan nilai-nilai keberlanjutan yang tertanam dalam budaya organisasi dapat memperkuat strategi pemasaran hijau. Implikasi: Penelitian ini menegaskan bahwa komitmen internal perusahaan terhadap keberlanjutan mempunyai dampak langsung pada efektivitas pemasaran dan penerimaan pasar terhadap produk hijau.

3. Mendukung Teori Organizational Culture dalam Meningkatkan Orientasi Pasar

   Teori budaya organisasi menyatakan bahwa nilai dan norma internal memengaruhi perilaku dan kapabilitas organisasi. Temuan ini mendukung teori tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya hijau mendorong orientasi pasar yang lebih baik dan meningkatkan kinerja pemasaran. Implikasi: Secara teoretis, green organizational culture berperan sebagai katalis yang memperkuat adaptasi perusahaan terhadap tuntutan pasar yang semakin peduli lingkungan.

Penelitian ini secara keseluruhan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau tidak hanya memengaruhi inovasi atau efisiensi internal, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja pemasaran. Hal ini menegaskan bahwa keberlanjutan yang diinternalisasi dalam budaya perusahaan merupakan elemen strategis yang memperkuat daya saing pemasaran, memperluas literatur RBV, budaya organisasi, dan pemasaran berkelanjutan.

6

6.4.10 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Memperkuat teori Resource-Based View (RBV)

   Green innovation menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing, karena melibatkan kombinasi teknologi, praktik keberlanjutan, dan kapabilitas internal perusahaan.

2. Pengaruh terhadap persepsi pasar

   Inovasi hijau meningkatkan citra perusahaan di mata pelanggan, sehingga secara teoritis mendukung literatur pemasaran yang menekankan pentingnya nilai tambah produk dalam membangun loyalitas dan reputasi.

3. Kontribusi terhadap literatur pemasaran modern

   Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi yang berfokus pada keberlanjutan bukan hanya faktor operasional, tetapi menjadi elemen strategis dalam diferensiasi produk dan strategi pemasaran.

4. Keterkaitan dengan teori inovasi berkelanjutan

   Menekankan bahwa perusahaan perlu mengembangkan inovasi yang sejalan dengan tren global dan tuntutan regulasi lingkungan untuk meningkatkan performa pemasaran jangka panjang.

6.4.11 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green competitive advantage* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Mendukung teori Competitive Advantage

Green competitive advantage dianggap sebagai bentuk diferensiasi strategis yang dapat meningkatkan posisi perusahaan di pasar properti.

2. Keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan

   Menunjukkan bahwa praktik ramah lingkungan dan strategi hijau dapat menjadi faktor pembeda yang signifikan dibanding pesaing, yang secara teoritis menegaskan pengaruh antara strategi keberlanjutan dan kinerja pemasaran.

3. Perluasan literatur strategi hijau

   Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa penerapan prinsip green business tidak hanya berdampak pada operasional, tetapi juga pada persepsi konsumen, loyalitas, dan keberhasilan pemasaran secara keseluruhan.

4. Integrasi dengan teori pemasaran dan manajemen strategis

   Menekankan pentingnya mengkombinasikan strategi *green competitive advantage* dengan pemasaran berbasis nilai untuk mencapai performa pasar yang superior.

6.4.12 Pengaruh learning organizational terhadap green innovation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organizational* berpengaruh positif dan signifikan terhadap green innovation. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Memperkuat Teori Learning Organization sebagai Pendorong Inovasi

   Temuan bahwa learning organization berpengaruh positif terhadap green innovation memperkuat teori Senge (2020) bahwa organisasi pembelajar mampu menciptakan kondisi yang mendorong kreativitas, eksplorasi, dan perubahan. Implikasi: Secara teoretis, kemampuan organisasi untuk belajar

secara berkelanjutan terbukti relevan untuk mendorong inovasi yang bersifat ramah lingkungan.

2. Memperluas Literatur Green Innovation melalui Dimensi Kapabilitas Pembelajaran

   Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur inovasi hijau dengan menunjukkan bahwa proses pembelajaran seperti *shared vision, team learning,* dan *mental model* berperan sebagai fondasi munculnya inovasi berkelanjutan. Implikasi: Hal ini menambah pemahaman bahwa inovasi hijau bukan hanya hasil investasi teknologi, tetapi juga hasil kemampuan organisasi dalam membangun proses pembelajaran internal.

3. Mendukung Perspektif Dynamic Capabilities

   Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa learning organization dapat meningkatkan *dynamic capabilities* perusahaan dalam mengidentifikasi peluang hijau, merespons perubahan regulasi lingkungan, dan menciptakan inovasi ramah lingkungan. Implikasi: Penguatan learning organization terbukti meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan menciptakan inovasi hijau secara konsisten.

Temuan ini secara keseluruhan, menegaskan bahwa learning organization merupakan elemen strategis dalam mendorong inovasi hijau. Dengan memperkuat kapasitas pembelajaran, perusahaan lebih mampu menghasilkan inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Penelitian ini memperluas dan menguatkan teori learning organization, green innovation, serta dynamic capabilities, sekaligus

menegaskan pentingnya budaya belajar untuk menciptakan keunggulan berbasis inovasi lingkungan.

6.4.13 Pengaruh learning organizational terhadap green competitive advantage

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organizationa*l berpengaruh positif dan signifikan terhadap green competitive advantage. Implikasi teoritisnya adalah:

1. Memperkuat Teori Learning Organization sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

   Temuan bahwa learning organization berpengaruh positif terhadap green competitive advantage memperkuat teori Senge (2020) dan pandangan bahwa organisasi pembelajar mampu menciptakan kapabilitas unik yang sulit ditiru pesaing. Implikasi: Belajar organisasi diposisikan sebagai salah satu *core competence* yang memungkinkan perusahaan unggul dalam strategi hijau secara berkelanjutan.

2. Memberi Kontribusi pada Literatur Green Competitive Advantage

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan belajar organisasi memungkinkan perusahaan mengembangkan praktik, teknologi, dan strategi ramah lingkungan yang memberikan nilai tambah kompetitif. Implikasi: Secara teoretis, green competitive advantage tidak hanya dibentuk oleh inovasi atau investasi hijau, tetapi juga oleh proses pembelajaran internal yang terstruktur dan berkelanjutan.

3. Menguatkan Perspektif Dynamic Capabilities dalam Konteks Keberlanjutan

Learning organization terbukti meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan, regulasi, dan preferensi konsumen yang semakin hijau. Implikasi: Pembelajaran organisasi berfungsi sebagai *dynamic capability* yang mempercepat perusahaan merespons peluang hijau dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa learning organization merupakan fondasi strategis bagi terbentuknya green competitive advantage. Melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, organisasi mampu mengembangkan kapabilitas hijau yang bernilai, langka, dan sulit ditiru, sehingga memperkuat posisinya dalam persaingan industri berbasis keberlanjutan.

6.4.14 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning organizational* tidak dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Kontribusi pada literatur Organizational Learning dan *Customer orientation*

   Temuan ini menunjukkan bahwa *Learning organization* tidak selalu menjadi moderator efektif dalam konteks inovasi hijau berbasis orientasi pelanggan.

2. Batasan mekanisme pembelajaran internal

   Secara teoretis, hal ini menandakan bahwa integrasi wawasan pelanggan ke dalam *green innovation* tidak cukup ditopang oleh proses pembelajaran internal organisasi.

3. Pentingnya interaksi eksternal

Menekankan bahwa feedback langsung dari pasar, kolaborasi dengan pihak eksternal, atau benchmarking terhadap praktik terbaik industri mungkin lebih menentukan efektivitas *customer orientation* terhadap inovasi hijau.

4. Perluasan teori *customer orientation*

   Memperkuat literatur dengan menekankan adaptasi terhadap kebutuhan pelanggan sebagai faktor kunci dalam pengembangan inovasi hijau, sehingga organisasi perlu menyeimbangkan fokus internal dan eksternal.

5. Implikasi untuk pengembangan teori inovasi hijau

   Menunjukkan perlunya model teoretis yang menggabungkan faktor eksternal dan internal untuk menjelaskan pengaruh antara *customer orientation* dan inovasi berkelanjutan.

6.4.15 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

Hasil penelitian menunjukkan *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Penguatan teori Dynamic Capabilities dan Organizational Learning

   Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan organisasi untuk belajar dari kompetitor meningkatkan efektivitas *competitor orientation* dalam menghasilkan inovasi hijau.

2. Peran *Learning organization*

Learning organization memfasilitasi pengumpulan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan tentang praktik kompetitor, sehingga mempercepat proses inovasi dan meningkatkan kualitas produk hijau.

3. Integrasi orientasi kompetitor dan inovasi berkelanjutan

   Menunjukkan bahwa strategi berbasis analisis pesaing menjadi lebih efektif bila didukung oleh struktur pembelajaran yang memungkinkan organisasi mengekstraksi insight strategis dan menerapkannya dalam inovasi hijau.

4. Kontribusi pada literatur inovasi hijau

   Memperluas pemahaman bahwa interaksi antara *Learning organization* dan *competitor orientation* dapat menjadi mekanisme penting dalam menciptakan inovasi yang relevan dan kompetitif di pasar.

5. Implikasi untuk teori pengembangan inovasi

   Menegaskan bahwa inovasi hijau tidak hanya dipengaruhi oleh orientasi internal atau eksternal secara terpisah, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara kolektif.

6.4.16 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage*

Hasil penelitian menunjukkan *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Kontribusi pada literatur *Customer orientation* dan *Green competitive advantage*

Temuan ini menegaskan bahwa *Learning organization* dapat memperkuat pengaruh antara orientasi pelanggan dan keunggulan kompetitif hijau, sehingga organisasi dapat memanfaatkan wawasan pelanggan secara lebih efektif.

2. Penguatan teori Organizational Learning

   Learning organization memungkinkan perusahaan menyerap, menyebarkan, dan menerapkan pengetahuan pelanggan dalam strategi *green competitive advantage*.

3. Integrasi orientasi pelanggan ke dalam strategi berkelanjutan

   Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif hijau tidak hanya muncul dari inovasi atau praktik ramah lingkungan, tetapi juga dari kemampuan organisasi untuk belajar dari kebutuhan dan preferensi pelanggan.

4. Perluasan literatur strategi hijau

   Memperkuat pemahaman bahwa *Learning organization* menjadi mekanisme penting dalam memaksimalkan dampak orientasi pelanggan terhadap penciptaan nilai kompetitif berkelanjutan.

5. Implikasi bagi teori inovasi berkelanjutan

   Menunjukkan pentingnya kombinasi antara orientasi pelanggan dan kapasitas organisasi untuk belajar dalam menghasilkan *green competitive advantage* yang adaptif dan relevan dengan pasar.

6.4.17 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

Hasil penelitian menunjukkan *Learning organizational* tidak dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Batas keberlakuan teori kapabilitas dinamis

Temuan ini memberikan koreksi kritis terhadap asumsi umum bahwa kapasitas pembelajaran organisasi (*learning organization*) selalu berfungsi sebagai penguat universal di segala situasi. Bukti empiris ini mengonfirmasi adanya batas keberlakuan teori: efektivitas *dynamic capabilities* sangat bergantung pada jenis stimulus eksternal yang direspons. Kapasitas belajar organisasi terbukti tidak kompatibel ketika dipasangkan dengan orientasi pesaing dalam membentuk keunggulan bersaing hijau, karena wawasan intelijen kompetitor tidak selalu membutuhkan transformasi pembelajaran organisasi tingkat tinggi untuk dieksekusi.

2. Mencegah jebakan peniruan dalam kerangka NRBV

Mengombinasikan iklim belajar dengan fokus pesaing yang berlebihan justru menjebak pengembang pada *green parity* (kesetaraan standar umum) dan peniruan, bukan diferensiasi hijau yang langka dan sulit ditiru.

3. Asimetri fokus pembelajaran organisasi

Temuan ini menegaskan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing hijau, proses belajar organisasi harus diarahkan secara generatif ke penguatan sumber daya internal (budaya hijau) dan kebutuhan riil konsumen, bukan pada pembelajaran adaptif yang sekadar reaktif terhadap kompetitor.

6.4.18 Peran *Learning organizational* memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

Hasil penelitian menunjukkan *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Penguatan dan integrasi NRBV dengan *dynamic capabilities theory*

   Temuan ini memperkaya kerangka *Natural-Resource-Based View* (NRBV) dengan membuktikan bahwa sumber daya internal tak berwujud seperti *green organizational culture* tidak cukup bekerja sendiri. Dibutuhkan kapabilitas dinamis berupa *learning organization* sebagai pengungkit operasional untuk mengonversi nilai filosofis lingkungan menjadi wujud inovasi teknis yang konkret.

2. Klarifikasi mekanisme pembelajaran sebagai katalisator internal

   Hasil ini menjawab perdebatan teoretis mengenai bagaimana budaya korporasi bertransformasi menjadi tindakan inovatif. Iklim organisasi pembelajar melalui transfer wawasan, eksperimentasi, dan keterbukaan pikiran terbukti menjadi katalisator krusial yang mencegah nilai budaya hijau mandek sekadar sebagai komitmen moral di atas kertas.

3. Penegasan perspektif kontinjensi

   Temuan ini menegaskan prinsip kontinjensi dalam manajemen stratejik: efektivitas budaya hijau terhadap lahirnya *green innovation* bersifat kondisional dan bertingkat. Daya dorong budaya hijau terhadap inovasi akan berlipat ganda

ketika didukung oleh kapasitas penyerapan pengetahuan organisasi yang matang.

6.4.19 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage*

Hasil penelitian menunjukkan *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage*. Implikasi teoritisnya antara lain:

1. Penguatan teori Organizational Learning dan Competitive Advantage

   Temuan ini menunjukkan bahwa *Learning organization* dapat memperkuat efek budaya hijau terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga strategi *green competitive advantage* menjadi lebih efektif.

2. Integrasi budaya hijau dan pembelajaran organisasi

   Organisasi yang mampu belajar dari praktik internal dan eksternal dapat memaksimalkan penerapan green culture untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3. Perluasan literatur strategi hijau

   Menekankan bahwa kombinasi antara budaya hijau yang kuat dan mekanisme pembelajaran yang efektif dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih adaptif terhadap dinamika pasar.

4. Implikasi bagi pengembangan teori inovasi dan strategi berkelanjutan

   Menunjukkan pentingnya *Learning organization* sebagai mediator dalam mengubah nilai-nilai budaya hijau menjadi strategi kompetitif nyata yang berdampak pada performa Perusahaan.

6.5 Implikasi Praktis

6.5.1 Pengaruh *Customer orientation* terhadap *green innovation*

1. Pengembangan Produk dan Layanan Berbasis Pelanggan

   Perusahaan perlu memahami secara mendalam kebutuhan dan preferensi pelanggan terkait produk atau layanan hijau. Misalnya, dalam industri properti, pelanggan dapat diarahkan pada bangunan hemat energi, penggunaan material ramah lingkungan, sistem pengelolaan limbah, atau fasilitas hijau tambahan. Inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan akan meningkatkan nilai tambah produk dan peluang keberhasilan di pasar.

2. Mekanisme Feedback Pelanggan yang Sistematis

   Perusahaan dapat membangun mekanisme survei, wawancara, forum diskusi, atau platform digital interaktif untuk menangkap kebutuhan dan ekspektasi pelanggan terkait aspek hijau. Hal ini memungkinkan perusahaan merespons tren pasar secara cepat dan mengembangkan inovasi yang tepat sasaran.

3. Kolaborasi Lintas Departemen untuk Inovasi

   Tim pemasaran, R&D, dan operasional harus bekerja sama untuk mengubah insight pelanggan menjadi inovasi nyata. Misalnya, ide dari pelanggan tentang efisiensi energi dapat diubah menjadi desain produk baru atau penambahan fasilitas ramah lingkungan.

4. Strategi Promosi dan Branding Berbasis *Green innovation*

   Strategi promosi dan branding berbasis *green innovation* dapat dilakukan diantaranya melalui kampanye digital yang tepat sasaran. Pemasaran dapat

dioptimalkan melalui *platform* periklanan digital seperti meta ads, yang dipadukan dengan *template digital marketing* yang terstruktur dan menarik secara visual. Konten yang disajikan tidak lagi sekadar berfokus pada "harga" atau "lokasi", melainkan menonjolkan fitur inovasi hijau. Misalnya, menampilkan infografis atau video pendek yang mengedukasi audiens tentang bagaimana sirkulasi udara alami dan pencahayaan maksimal pada desain bangunan dapat memangkas tagihan listrik bulanan penghuni secara signifikan.

Kesimpulannya Customer orientation terbukti menjadi pendorong utama green innovation karena pemahaman kebutuhan pelanggan menghasilkan inovasi hijau yang lebih relevan, diterima pasar, dan bernilai tinggi. Mekanisme umpan balik, kolaborasi lintas fungsi, serta strategi pemasaran berbasis kebutuhan pelanggan memperkuat proses inovasi dan meningkatkan efektivitas branding. Secara keseluruhan, orientasi pelanggan mempercepat keberhasilan green innovation serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan secara berkelanjutan.

6.5.2 Pengaruh *customer orientation* terhadap *green competitif advantage*

1. Integrasi Wawasan Pelanggan ke Strategi Kompetitif

   Perusahaan perlu memanfaatkan data dan feedback pelanggan untuk membentuk keunggulan kompetitif hijau. Contohnya, fitur unik properti yang diinginkan pelanggan, seperti penggunaan energi terbarukan atau sistem manajemen air yang efisien, dapat menjadi basis strategi diferensiasi.

2. Pengembangan Strategi Pemasaran yang Menekankan Nilai Hijau

Customer orientation harus diterjemahkan ke dalam strategi branding, promosi, dan positioning, sehingga pelanggan memahami nilai tambah dari *green competitive advantage* yang dimiliki perusahaan.

3. Pelatihan Karyawan dan Penguatan Kompetensi

   Karyawan di bagian pemasaran, penjualan, dan R&D perlu diberikan pelatihan tentang kebutuhan pelanggan dan strategi *green competitive advantage*, agar mampu mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan preferensi pasar.

4. Monitoring dan Evaluasi Dampak Strategi

   Perusahaan harus melakukan evaluasi berkala terhadap strategi berbasis *customer orientation* untuk memastikan bahwa *green competitive advantage* yang dibangun tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

5. Mendorong Inovasi Berkelanjutan

   Mengintegrasikan insight pelanggan secara terus-menerus memungkinkan perusahaan mengembangkan inovasi hijau yang lebih adaptif, relevan, dan berkelanjutan, sehingga keunggulan kompetitif dapat dipertahankan dalam jan

Kesimpulannya Customer orientation berperan penting dalam membentuk green competitive advantage karena wawasan pelanggan mampu menjadi dasar diferensiasi hijau yang bernilai di pasar. Dengan menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam strategi pemasaran, penguatan kompetensi karyawan, serta monitoring strategi yang berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan keunggulan hijau yang relevan dan sulit ditiru. Integrasi insight pelanggan secara konsisten juga

mendorong inovasi berkelanjutan, sehingga green competitive advantage dapat dipertahankan dan terus meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.gka panjang.

6.5.3 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

1. Analisis Kompetitor untuk Mendorong Inovasi

   Perusahaan perlu memantau praktik hijau pesaing melalui benchmarking, observasi pasar, dan studi strategi kompetitor. Informasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang inovasi dan mengembangkan produk atau layanan hijau yang lebih unggul.

2. Kolaborasi Internal dalam Pengambilan Keputusan Strategis

   Tim R&D, pemasaran, dan manajemen strategi harus bekerja sama untuk menerjemahkan informasi tentang kompetitor menjadi inovasi konkret yang memiliki nilai tambah, misalnya fitur hemat energi baru atau desain bangunan ramah lingkungan yang lebih efisien.

3. Percepatan Pengembangan Produk dan Layanan Hijau

   Competitor orientation mendorong perusahaan merespons tren pasar dan inovasi pesaing lebih cepat, sehingga produk dan layanan hijau tetap relevan dan kompetitif.

4. Peningkatan Diferensiasi Produk dan Posisi Pasar

   Perusahaan dapat menciptakan fitur unik atau inovasi tambahan yang membedakan produk di pasar, sehingga meningkatkan citra perusahaan sebagai pelopor *green innovation*.

5. Evaluasi Berkelanjutan dan Adaptasi Strategi

Perusahaan harus terus memantau langkah kompetitor untuk menyesuaikan inovasi hijau dan memastikan bahwa produk yang dikembangkan selalu memiliki keunggulan kompetitif dibanding pesaing.

Kesimpulannya competitor orientation menjadi pendorong penting bagi green innovation karena pemahaman mengenai strategi, tren, dan inovasi pesaing memotivasi perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan hijau yang lebih unggul. Dengan menganalisis kompetitor, memperkuat kolaborasi internal, dan mempercepat proses inovasi, perusahaan mampu menghasilkan diferensiasi hijau yang bernilai di pasar. Evaluasi berkelanjutan terhadap langkah pesaing juga memastikan bahwa inovasi hijau yang dikembangkan tetap relevan, adaptif, dan mampu mempertahankan posisi kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.

6.5.4 Pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

1. Strategi Differensiasi Berbasis Informasi Kompetitor

   Informasi tentang strategi hijau pesaing dapat digunakan untuk mengidentifikasi celah pasar dan membangun *green competitive advantage* yang unik dan sulit ditiru.

2. Penguatan Posisi Kompetitif melalui Benchmarking

   Perusahaan dapat memanfaatkan praktik terbaik kompetitor untuk meningkatkan efisiensi energi, sertifikasi bangunan hijau, atau reputasi keberlanjutan, sehingga *green competitive advantage* lebih nyata dan kredibel.

3. Koordinasi Lintas Departemen

Tim pemasaran, R&D, dan manajemen strategi perlu memanfaatkan informasi kompetitor untuk merumuskan strategi yang meningkatkan keunggulan kompetitif hijau secara nyata dan terukur.

4. Evaluasi dan Adaptasi Strategi Kompetitif

   Monitoring secara berkelanjutan penting untuk memastikan bahwa *green competitive advantage* tetap relevan di tengah perubahan strategi dan inovasi kompetitor.

5. Peningkatan Daya Saing Jangka Panjang

   Orientasi terhadap pesaing yang didukung strategi berkelanjutan memungkinkan perusahaan mempertahankan dan meningkatkan posisi pasar, menciptakan keunggulan kompetitif hijau yang berkelanjutan.

Kesimpulannya Competitor orientation berkontribusi kuat terhadap terbentuknya green competitive advantage karena informasi mengenai strategi hijau pesaing membantu perusahaan mengidentifikasi peluang diferensiasi dan menyusun strategi keberlanjutan yang lebih unggul. Melalui benchmarking, koordinasi lintas fungsi, serta evaluasi strategi secara berkala, perusahaan dapat menciptakan keunggulan hijau yang kredibel, relevan, dan sulit ditiru. Orientasi terhadap pesaing yang dikelola secara strategis juga memungkinkan perusahaan memperkuat daya saing jangka panjang dan mempertahankan posisi pasar melalui keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan.

6.5.5 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

1. Penguatan Nilai dan Praktik Budaya Hijau

Perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dalam setiap aspek organisasi, mulai dari kebijakan internal, SOP, hingga budaya kerja sehari-hari. Contohnya, penekanan pada pengurangan limbah, efisiensi energi, atau penggunaan material ramah lingkungan.

2. Pelatihan dan Sosialisasi Budaya Hijau

   Pelatihan berkala kepada karyawan agar memahami dan mampu menerapkan prinsip green culture dalam pekerjaan mereka, sehingga budaya hijau menjadi bagian nyata dari proses inovasi.

3. Kolaborasi Tim untuk Inovasi Hijau

   Tim R&D, operasional, dan pemasaran perlu bekerja sama dalam proyek inovasi yang mengacu pada budaya hijau, misalnya desain properti ramah lingkungan atau pengembangan sistem manajemen energi.

4. Insentif dan Penghargaan

   Memberikan penghargaan bagi karyawan atau tim yang berhasil menerapkan inovasi hijau sesuai budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi dalam proses inovasi.

5. Integrasi Budaya Hijau dalam Strategi Inovasi

   Green organizational culture harus dijadikan dasar pengambilan keputusan dan pengembangan produk, sehingga inovasi hijau tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga sejalan dengan nilai dan visi Perusahaan.

Kesimpulannya Green organizational culture menjadi landasan penting bagi terciptanya green innovation karena nilai, norma, dan praktik keberlanjutan yang tertanam dalam organisasi mendorong seluruh proses inovasi berjalan secara

konsisten dan terarah. Melalui penguatan nilai hijau, pelatihan berkelanjutan, kolaborasi tim, serta pemberian insentif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan partisipasi dalam inovasi ramah lingkungan. Integrasi budaya hijau ke dalam strategi inovasi memastikan bahwa setiap pengembangan produk dan proses tidak hanya bersifat teknis, tetapi sekaligus mencerminkan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan, sehingga memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan inovasi hijau yang relevan dan berdaya saing.

6.5.6 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *green competitive advantage*

1. Menerapkan Budaya Hijau untuk Diferensiasi Produk

   Budaya organisasi yang berfokus pada keberlanjutan dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif, misalnya properti dengan sertifikasi hijau atau fasilitas hemat energi yang menonjol dibanding kompetitor.

2. Penyelarasan Strategi Budaya dan Kompetitif

   Green culture harus dijadikan landasan dalam merancang strategi bisnis dan pemasaran, sehingga setiap produk atau layanan yang dikembangkan memperkuat posisi kompetitif perusahaan.

3. Penguatan Brand dan Reputasi Perusahaan

   Budaya hijau yang konsisten membantu membangun citra perusahaan sebagai pemimpin dalam keberlanjutan, sehingga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Mengembangkan kompetensi karyawan untuk memahami dan mengimplementasikan budaya hijau dalam praktik bisnis sehari-hari, agar strategi *green competitive advantage* dapat diimplementasikan secara efektif.

5. Monitoring dan Evaluasi Strategi Budaya

   Melakukan evaluasi rutin terhadap penerapan budaya hijau dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan dapat terus meningkatkan efektivitas strategi hijau.

Kesimpulannya Green organizational culture berperan sebagai fondasi strategis dalam membangun green competitive advantage karena nilai-nilai keberlanjutan yang tertanam dalam organisasi memungkinkan perusahaan menciptakan diferensiasi produk yang kuat dan sulit ditiru. Ketika budaya hijau selaras dengan strategi bisnis, hal ini memperkuat reputasi, meningkatkan kepercayaan pelanggan, dan menciptakan posisi pasar yang lebih unggul. Melalui pengembangan kompetensi karyawan serta evaluasi strategi yang berkelanjutan, perusahaan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan secara konsisten dan jangka panjang.

6.5.7 Pengaruh customer orientation terhadap kinerja pemasaran

1. Penguatan Peran Customer Orientation dalam Teori Market-Driven Strategy

   Hasil penelitian menegaskan bahwa orientasi pelanggan memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Temuan ini memperkuat teori *market-driven strategy* yang menyatakan bahwa pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan merupakan fondasi utama dalam menciptakan strategi pemasaran yang efektif.

2. Konfirmasi Customer Orientation sebagai Prediktor Utama Efektivitas Pemasaran

   Customer orientation terbukti berperan sebagai prediktor kuat dalam peningkatan efektivitas aktivitas pemasaran, seperti segmentasi, positioning, dan pengembangan nilai pelanggan. Secara teoritis, hal ini menegaskan kembali bahwa orientasi pelanggan dapat menjadi variabel kunci dalam model-model prediktif pemasaran.

3. Dukungan terhadap Teori Relationship Marketing

   Temuan bahwa customer orientation meningkatkan kinerja pemasaran mendukung teori *relationship marketing*, yang menjelaskan bahwa pemahaman dan perhatian terhadap kebutuhan pelanggan menciptakan hubungan jangka panjang yang berdampak positif pada loyalitas dan hasil pemasaran.

4. Penguatan Konsep Market Orientation Sebagai Sistem Pengetahuan Pasar

   Customer orientation merupakan salah satu dimensi dari market orientation. Penelitian ini memberikan bukti teoritis bahwa dimensi ini berperan penting dalam mengubah wawasan pelanggan (customer insight) menjadi keputusan pemasaran yang mampu meningkatkan kinerja. Dengan demikian, temuan ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana pengetahuan pasar diolah menjadi strategi yang unggul.

Kesimpulannya hasil penelitian menunjukkan bahwa customer orientation memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran dan memperkuat landasan teoritis bahwa pemahaman pelanggan merupakan elemen inti dalam

strategi pemasaran modern. Customer orientation tidak hanya memengaruhi efektivitas strategi, tetapi juga memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta berkontribusi pada keunggulan bersaing perusahaan. Dengan demikian, secara teoritis, customer orientation dapat diposisikan sebagai faktor strategis yang menentukan keberhasilan pemasaran dalam berbagai konteks industri.

6.5.8 Pengaruh competitor orientation terhadap kinerja pemasaran

1. Memperkuat Teori Market Orientation dalam Dimensi Competitor Orientation

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa competitor orientation berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, sehingga memperkuat teori *market orientation* yang menekankan bahwa pemahaman strategi dan tindakan pesaing adalah kunci dalam menciptakan respons pasar yang efektif. Temuan ini menegaskan bahwa competitor orientation merupakan bagian penting dari proses penciptaan nilai pemasaran.

2. Mendukung Konsep Competitive Strategy dalam Perspektif Pemasaran

   Secara teoritis, temuan ini memberi bukti bahwa orientasi terhadap pesaing membantu perusahaan merumuskan strategi bersaing yang lebih tepat dan adaptif. Insight tentang kekuatan dan kelemahan pesaing menjadi landasan penciptaan strategi diferensiasi yang mampu meningkatkan hasil pemasaran.

3. Menegaskan Pentingnya Benchmarking dalam Kerangka Teori Inovasi Pemasaran

   Competitor orientation memperkuat pemahaman bahwa benchmarking terhadap pesaing mendorong perbaikan berkelanjutan pada bauran pemasaran.

Secara teoritis, hal ini mendukung model inovasi pemasaran yang menyatakan bahwa proses pembelajaran dari pesaing dapat meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.

4. Kontribusi pada Teori Dynamic Capabilities dalam Pemasaran

   Temuan bahwa competitor orientation meningkatkan kinerja pemasaran memberikan dukungan terhadap konsep *dynamic capabilities*. Pemantauan aktif terhadap aktivitas pesaing memungkinkan perusahaan beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar, sehingga meningkatkan kemampuan perusahaan untuk merespons dinamika kompetitif secara efektif.

Kesimpulannya penelitian ini menunjukkan bahwa competitor orientation merupakan faktor penting yang meningkatkan kinerja pemasaran melalui pemahaman mendalam terhadap gerakan pesaing dan dinamika pasar. Temuan ini memperkuat teori-teori pemasaran strategis yang menekankan pentingnya kecerdasan kompetitif (*competitive intelligence*) dalam memandu strategi diferensiasi, inovasi, dan respons pasar. Dengan demikian, secara teoritis, competitor orientation dapat diposisikan sebagai kemampuan strategis yang membantu perusahaan mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan efektivitas pemasaran dalam lingkungan yang kompetitif.

6.5.9 Pengaruh green organizational culture terhadap kinerja pemasaran

1. Reorientasi Pesan Pemasaran

   Karena budaya organisasi hijau tidak berdampak langsung pada penjualan, tim *sales* dan *marketing* harus mengubah cara berkomunikasi dengan calon konsumen. Brosur, iklan *meta ads*, atau narasi *sales executive* tidak akan efektif

jika hanya menonjolkan klaim seperti perusahaan kami menerapkan kantor bebas kertas (*paperless*) atau karyawan kami memiliki etika peduli lingkungan. Tindakan praktis pesan pemasaran harus sepenuhnya dialihkan pada hasil fisik dari budaya tersebut. Konsumen properti, baik residensial maupun komersil, sangat pragmatis. Mereka harus dijelaskan tentang keuntungan ekonomi dari inovasi hijau, seperti: seberapa besar tagihan listrik yang bisa dihemat karena desain *cross-ventilation*, atau seberapa tahan lama material ramah lingkungan yang digunakan pada unit bangunan tersebut.

2. Redireksi Alokasi Anggaran

   Jika target utama perusahaan di tahun buku berjalan adalah mendongkrak angka penjualan dan kinerja pemasaran, maka dana perusahaan tidak boleh dihabiskan semata-mata untuk program pembentukan budaya internal seperti pelatihan kesadaran lingkungan, seminar internal, atau lomba hijau antar karyawan.

   Tindakan praktis anggaran operasional harus secara agresif diarahkan pada divisi perencanaan/proyek atau *research & development* (R&D). Dana tersebut digunakan untuk mengeksekusi nilai-nilai peduli lingkungan menjadi wujud fisik yang nyata, misalnya: menyewa arsitek yang ahli dalam desain pasif energi, berinvestasi pada sistem tata air berkelanjutan (*rainwater harvesting*) untuk kawasan perumahan, atau memasang instalasi panel surya.

3. Penyelarasan KPI Lintas Divisi

   Temuan ini menunjukkan bahwa budaya yang diurus oleh HR/SDM terputus dari kinerja pasar yang diurus oleh marketing, kecuali ada jembatan berupa inovasi yang dikerjakan oleh tim teknik.

Tindakan praktis harus mengikat *key performance indicator* (KPI) antar divisi. Budaya hijau tidak boleh berhenti menjadi sekadar rutinitas atau kebiasaan kantor. Manajemen harus mewajibkan agar budaya tersebut dieksekusi menjadi *output* yang terukur di lapangan. Misalnya, setiap karyawan perencana proyek wajib memunculkan minimal satu fitur inovasi hijau yang dapat menekan biaya perawatan bagi konsumen di setiap klaster perumahan baru yang akan diluncurkan.

Secara keseluruhan, implikasi praktis ini menyadarkan pengembang bahwa etika lingkungan adalah fondasi operasional yang baik secara moral dan efisiensi, namun ia belum bernilai komersial sebelum mewujud menjadi batu bata, desain ruang, dan utilitas bangunan yang bisa dinikmati langsung oleh pembeli.

6.5.10 Pengaruh learning organizational terhadap green innovation

1. Penguatan Teori Learning Organization sebagai Fondasi Inovasi

   Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh pada green innovation memperkuat teori *learning organization* yang menegaskan bahwa kemampuan organisasi untuk belajar secara terus-menerus akan meningkatkan inovasi. Pembelajaran kolektif menjadi pendorong utama terciptanya ide-ide inovasi hijau.

2. Konfirmasi Peran Knowledge Sharing dalam Inovasi Hijau

   Secara teoritis, temuan ini mendukung konsep *knowledge-based view*, yang menekankan bahwa berbagi pengetahuan dan pengalaman antarpegawai merupakan sumber daya strategis yang menghasilkan inovasi, termasuk

inovasi ramah lingkungan. Pembelajaran lintas tim mempercepat lahirnya solusi hijau yang lebih efektif.

3. Memperkuat Model Dynamic Capability dalam Praktik Green Innovation

   Learning organization terbukti meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi dan regulasi lingkungan. Ini sejalan dengan teori *dynamic capability* bahwa organisasi yang belajar lebih cepat mampu menghasilkan inovasi yang relevan dan berkelanjutan.

4. Mendukung Teori Organizational Development Berbasis Keberlanjutan

   Temuan penelitian memperkaya teori *organizational development* yang menekankan pentingnya budaya pembelajaran untuk membangun organisasi yang inovatif dan responsif terhadap isu lingkungan. Pembelajaran berkelanjutan terbukti mendorong inovasi green yang lebih sistematis dan terarah.

Kesimpulannya penelitian ini menunjukkan bahwa learning organization merupakan faktor kunci yang mendorong terciptanya green innovation melalui peningkatan kapasitas belajar, berbagi pengetahuan, dan kemampuan adaptif organisasi. Temuan ini memperkuat berbagai teori manajemen dan inovasi yang menyatakan bahwa proses pembelajaran yang berkelanjutan memungkinkan organisasi menghasilkan inovasi hijau yang lebih kreatif, relevan, dan berdaya saing. Dengan demikian, secara teoritis learning organization dapat diposisikan sebagai motor penggerak strategis dalam pengembangan inovasi ramah lingkungan.

6.5.11 Pengaruh learning organizational terhadap green competitive advantage

1. Memperkuat Teori Learning Organization sebagai Sumber Keunggulan Bersaing

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning organization mampu meningkatkan green competitive advantage, sehingga memperkuat konsep bahwa organisasi yang terus belajar akan lebih unggul dalam menghadapi persaingan. Pembelajaran berkelanjutan memungkinkan perusahaan menghasilkan strategi hijau yang lebih efektif dan sulit ditiru.

2. Mendukung Perspektif Resource-Based View (RBV) dalam Keunggulan Hijau

   Temuan ini memberi bukti bahwa kemampuan belajar organisasi merupakan *intangible strategic resource* yang berkontribusi pada terciptanya keunggulan kompetitif hijau. Kapasitas pembelajaran memperkuat proses inovasi, efisiensi operasional, dan pengambilan keputusan ramah lingkungan.

3. Penguatan Konsep Dynamic Capabilities untuk Adaptasi Strategi Hijau

   Learning organization meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan, teknologi hijau, dan tuntutan regulasi. Ini mendukung teori *dynamic capabilities* yang menyatakan bahwa perusahaan yang mampu belajar dan beradaptasi lebih cepat akan lebih mudah mempertahankan keunggulan kompetitif.

4. Kontribusi pada Teori Sustainable Competitive Advantage

   Temuan bahwa pembelajaran organisasi meningkatkan green competitive advantage memperkaya teori *sustainable competitive advantage*, yang menekankan bahwa keunggulan jangka panjang dapat dibangun dari proses

internal yang berkelanjutan, seperti pembelajaran, inovasi hijau, dan perubahan perilaku organisasi.

Kesimpulannya penelitian ini menegaskan bahwa learning organization merupakan fondasi strategis bagi terbentuknya green competitive advantage. Kemampuan organisasi untuk belajar, berbagi pengetahuan, beradaptasi, dan mengembangkan solusi hijau menjadi kunci terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, secara teoretis learning organization dapat dipandang sebagai mekanisme inti yang mendorong perusahaan mencapai posisi pasar yang lebih kuat melalui strategi dan praktik ramah lingkungan yang sulit ditiru pesaing.

6.5.12 Pengaruh *green innovation* terhadap kinerja pemasaran

1. Pengembangan Produk Hijau yang Sesuai Pasar

   Produk atau layanan hijau yang inovatif dapat menjadi daya tarik utama bagi pelanggan, meningkatkan penjualan, dan memperkuat loyalitas.

2. Strategi Pemasaran Berbasis *Green innovation*

   Memanfaatkan keunggulan inovasi hijau dalam promosi dan branding untuk membedakan perusahaan dari kompetitor dan meningkatkan persepsi nilai di mata pelanggan.

3. Kolaborasi Internal untuk Implementasi Inovasi

   Tim R&D, pemasaran, dan operasional harus bekerja sama untuk memastikan inovasi hijau dapat diimplementasikan dengan baik dan memberikan nilai tambah nyata bagi pelanggan.

4. Monitoring dan Penyesuaian Produk

Evaluasi berkala terhadap respons pasar terhadap inovasi hijau membantu perusahaan menyesuaikan strategi pemasaran agar tetap relevan dan efektif.

5. Meningkatkan Daya Saing dan Pertumbuhan Pasar

   Green innovation yang diterapkan secara tepat dapat meningkatkan reputasi perusahaan, memperluas pangsa pasar, dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang.

Kesimpulannya green innovation berperan strategis dalam meningkatkan kinerja pemasaran karena memungkinkan perusahaan menghadirkan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar sekaligus bernilai tambah bagi pelanggan. Dengan memanfaatkan inovasi hijau dalam strategi promosi, branding, dan kolaborasi internal, perusahaan dapat membedakan diri dari pesaing, meningkatkan persepsi nilai, serta memperkuat loyalitas pelanggan. Proses evaluasi dan penyesuaian produk secara berkelanjutan memastikan strategi pemasaran tetap efektif, sehingga green innovation tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga memperluas pangsa pasar dan memperkuat posisi kompetitif secara jangka panjang.

6.5.13 Pengaruh *green competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran properti

1. Penggunaan *green competitive advantage* sebagai strategi diferensiasi

   keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan dapat digunakan untuk membedakan produk properti, misalnya properti dengan sertifikasi hijau atau fitur ramah lingkungan yang unik.

2. Penguatan Brand dan Reputasi

Strategi *green competitive advantage* membantu membangun citra perusahaan sebagai pelopor keberlanjutan, meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan.

3. Integrasi Strategi Hijau dalam Pemasaran

   Tim pemasaran perlu menyampaikan nilai tambah *green competitive advantage* secara jelas kepada pelanggan melalui kampanye promosi, materi branding, dan penawaran produk.

4. Evaluasi Dampak Strategi Kompetitif terhadap Pasar

   Monitoring dan analisis dampak strategi *green competitive advantage* terhadap kinerja penjualan dan persepsi pelanggan penting untuk memastikan efektivitas strategi.

5. Meningkatkan Pertumbuhan dan Daya Saing Jangka Panjang

   Implementasi *green competitive advantage* secara konsisten mendorong perusahaan tetap unggul di pasar properti yang semakin kompetitif dan berorientasi pada keberlanjutan.

Kesimpulannya green competitive advantage berperan penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran properti karena keunggulan berbasis keberlanjutan memungkinkan perusahaan membedakan produknya melalui fitur ramah lingkungan dan sertifikasi hijau. Strategi ini memperkuat citra dan reputasi perusahaan, meningkatkan kepercayaan serta loyalitas pelanggan. Dengan integrasi strategi hijau dalam kampanye pemasaran dan evaluasi dampak secara berkala, perusahaan dapat memastikan efektivitas strategi sekaligus mendorong

pertumbuhan pasar dan memperkuat daya saing jangka panjang di industri properti yang semakin berorientasi pada keberlanjutan.

6.5.14 Peran *Learning organizational* tidak dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green innovation*

1. Fokus pada Orientasi Eksternal

   Learning organization tidak efektif memoderasi pengaruh *customer orientation* dengan *green innovation*, perusahaan perlu menekankan strategi langsung berbasis kebutuhan dan preferensi pelanggan.

2. Penguatan Mekanisme Feedback Pelanggan

   Membuat sistem feedback yang lebih intens, misalnya survei, wawancara mendalam, atau platform digital, untuk menangkap keinginan pelanggan terkait produk dan layanan hijau.

3. Kolaborasi dengan Pihak Eksternal

   Perusahaan dapat bekerja sama dengan konsultan sustainability, komunitas lingkungan, atau lembaga sertifikasi untuk memastikan inovasi hijau sesuai dengan ekspektasi pasar dan tren global.

4. Responsif terhadap Tren Pasar

   Tim R&D dan pemasaran harus lebih adaptif dalam menerjemahkan masukan pelanggan menjadi inovasi nyata, daripada mengandalkan pembelajaran internal semata.

5. Pengembangan Strategi Customer-Centric

Perusahaan dapat mengintegrasikan data pelanggan ke dalam proses pengambilan keputusan inovasi, sehingga setiap inovasi yang dikembangkan memiliki relevansi tinggi dengan kebutuhan pasar.

Kesimpulannya hasil penelitian menunjukkan bahwa learning organization tidak efektif memoderasi pengaruh customer orientation terhadap green innovation. Secara teoritis, hal ini menegaskan bahwa inovasi hijau lebih efektif dikendalikan melalui fokus langsung pada kebutuhan dan preferensi pelanggan. Strategi berbasis feedback pelanggan yang intensif, kolaborasi dengan pihak eksternal, respons cepat terhadap tren pasar, dan pengambilan keputusan yang berorientasi pada pelanggan lebih menentukan terciptanya green innovation yang relevan dan bernilai. Dengan demikian, meskipun kemampuan pembelajaran organisasi penting, pengaruhnya sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi pelanggan dan inovasi hijau bersifat terbatas.

6.5.15 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green innovation*

1. Penguatan Budaya Pembelajaran untuk Respons Kompetitif

   Perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, sehingga informasi tentang strategi dan inovasi kompetitor dapat digunakan secara efektif untuk mengembangkan inovasi hijau.

2. Kolaborasi Antar Tim Internal

Tim pemasaran, R&D, dan operasional harus bekerja sama untuk menganalisis aktivitas kompetitor, mengekstraksi insight penting, dan menerapkannya ke dalam pengembangan produk hijau yang lebih inovatif.

3. Pemanfaatan Sistem Knowledge Management

   Learning organization memerlukan sistem manajemen pengetahuan yang memungkinkan pembelajaran dari pengalaman internal maupun eksternal. Informasi tentang tren industri dan praktik hijau pesaing dapat dijadikan dasar pengembangan *green innovation*.

4. Peningkatan Kecepatan Inovasi

   Dengan *Learning organization*, perusahaan dapat merespons cepat strategi kompetitor, mempercepat proses inovasi, dan menjaga agar produk hijau tetap relevan dan unggul di pasar.

Kesimpulannya Learning organization dapat memoderasi pengaruh competitor orientation terhadap green innovation dengan memperkuat kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan informasi pesaing untuk inovasi hijau. Budaya pembelajaran, kolaborasi lintas tim, dan sistem manajemen pengetahuan memungkinkan insight dari aktivitas kompetitor diolah menjadi produk dan layanan hijau yang lebih inovatif. Selain itu, learning organization meningkatkan kecepatan adaptasi dan respons terhadap strategi pesaing, sehingga inovasi hijau tetap relevan, kompetitif, dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dengan demikian, kemampuan belajar organisasi berperan sebagai katalis yang memperkuat hubungan antara orientasi terhadap pesaing dan pencapaian green innovation.

6.5.16 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *customer orientatiton* terhadap *green competitive advantage*

1. Integrasi Insight Pelanggan ke Strategi Kompetitif

   Learning organization memungkinkan perusahaan mengolah masukan pelanggan secara sistematis sehingga *customer orientation* dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif hijau.

2. Pengembangan Produk Berbasis Pelanggan

   Departemen R&D dapat memanfaatkan data dan feedback pelanggan untuk merancang produk yang memenuhi kebutuhan hijau spesifik pelanggan, sekaligus memperkuat posisi kompetitif perusahaan.

3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

   Perusahaan perlu menyediakan program pelatihan yang meningkatkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan informasi pelanggan untuk strategi *green competitive advantage*.

4. Pengambilan Keputusan Berbasis Pengetahuan

   Learning organization membantu pengambil keputusan menggunakan insight pelanggan dan tren pasar secara efektif, sehingga strategi *green competitive advantage* lebih adaptif dan tepat sasaran.

Kesimpulannya Learning organization berperan penting dalam memoderasi pengaruh customer orientation terhadap green competitive advantage dengan mengubah masukan pelanggan menjadi strategi kompetitif yang efektif. Melalui integrasi insight pelanggan, pengembangan produk berbasis kebutuhan pasar, pelatihan karyawan, dan pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, perusahaan

dapat memperkuat keunggulan kompetitif hijau secara adaptif dan tepat sasaran. Dengan demikian, kemampuan belajar organisasi memperkuat dampak orientasi pelanggan terhadap penciptaan green competitive advantage yang berkelanjutan.

6.5.17 Peran *Learning organizational* tidak dapat memoderasi pengaruh *competitor orientation* terhadap *green competitive advantage*

1. Menghindari jebakan meniru

   Menggunakan kapasitas pembelajaran organisasi hanya untuk memantau, membedah, dan meniru gerakan pesaing (benchmarking reaktif) cenderung menghasilkan produk atau program ramah lingkungan yang seragam. Akibatnya, perusahaan tidak memiliki diferensiasi unik di mata konsumen.

   Manajemen puncak harus mengarahkan fokus pembelajaran bukan pada "apa yang sedang dilakukan pesaing saat ini", melainkan pada eksplorasi nilai tambah baru. Proses audit kompetitor cukup dijadikan batas bawah standar industri (compliance baseline), bukan sumber utama formulasi keunggulan bersaing.

2. Mengalihkan fokus pembelajaran ke orientasi pasar/pelanggan

   Keunggulan kompetitif hijau tercipta ketika pasar bersedia memberikan apresiasi (misalnya premi harga, loyalitas, atau preferensi pemilihan unit). Belajar dari pesaing sering kali berfokus pada fitur teknis, bukan pada apa yang benar-benar dirasakan dan dibutuhkan oleh konsumen.

   Tindakan Praktis:

Alihkan agenda pembelajaran tim riset dan pemasaran ke riset perilaku konsumen: apa keresahan mereka terhadap biaya energi, kenyamanan lingkungan, atau gaya hidup sehat berkelanjutan.

Bentuk mekanisme feedback loop langsung dari pelanggan untuk memvalidasi apakah atribut hijau yang dikembangkan benar-benar menjadi alasan mereka memilih produk perusahaan dibanding kompetitor.

3. Evaluasi efektivitas anggaran dan alokasi sumber daya riset pasar

   Mengalokasikan waktu dan biaya besar untuk seminar, lokakarya, atau intelijen pasar yang semata-mata memetakan kekuatan/kelemahan kompetitor hijau tidak memberikan dampak ungkit (leverage) terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

   Tindakan Praktis:

   Realokasi anggaran riset dan pelatihan (training & development) dari sekadar competitive intelligence ke kapabilitas teknis inovasi hijau (misalnya pelatihan sertifikasi bangunan hijau, efisiensi rantai pasok material ramah lingkungan, dan manajemen limbah konstruksi).

   Ukur KPI tim litbang/perencanaan berdasarkan orisinalitas solusi efisiensi energi atau tata kelola lingkungan, bukan seberapa cepat mereka menyamai fitur kompetitor.

Bagi para praktisi dan pengambil keputusan, temuan ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif hijau tidak dapat dibangun melalui strategi pembelajaran yang reaktif terhadap manuver pesaing. Manajemen disarankan untuk menggeser orientasi pembelajaran organisasinya: alih-alih berfokus pada upaya meniru atau

mengimbangi praktik hijau kompetitor, organisasi harus memanfaatkan kapasitas pembelajarannya untuk menciptakan inovasi hijau yang berakar langsung pada pemahaman mendalam atas kebutuhan pelanggan dan efisiensi internal yang khas."

6.5.18 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green innovation*

1. Membangun infrastruktur berbagi pengetahuan (knowledge sharing infrastructure)

   Budaya hijau sering kali hanya berhenti pada tataran slogan atau kepedulian normatif jika karyawan tidak memiliki wadah untuk mengonversi ide ramah lingkungan menjadi inovasi teknis.

2. Mengintegrasikan pelatihan teknis berkelanjutan ke dalam kurikulum SDM

   Budaya organisasi hijau membutuhkan peningkatan keterampilan (upskilling) agar karyawan memiliki kompetensi riil untuk menghasilkan inovasi ramah lingkungan.

3. Menciptakan ruang eksperimen dan toleransi terhadap kegagalan

   Inti dari organisasi pembelajaran adalah keberanian untuk bereksperimen. Inovasi hijau sering kali melibatkan material atau metode baru yang belum teruji sepenuhnya di pasar, sehingga membutuhkan toleransi risiko yang terukur.

4. Menyelaraskan kpi dan sistem reward berbasis pembelajaran hijau

   Untuk memastikan budaya hijau terus terdorong oleh proses belajar menuju inovasi, organisasi harus memberi insentif pada proses penciptaan pengetahuan baru.

5. Mengaktifkan double-loop learning dalam kebijakan operasional

   Organisasi pembelajaran yang matang tidak sekadar memperbaiki kesalahan teknis kecil (single-loop), melainkan berani meninjau ulang asumsi dasar desain dan proses bisnis (double-loop).

Secara manajerial, temuan ini memberikan panduan berharga bahwa menanamkan budaya ramah lingkungan saja tidak cukup untuk melahirkan inovasi hijau yang berdaya saing. Budaya organisasi hijau memerlukan katalis berupa kapasitas pembelajaran organisasi. Para pengambil keputusan disarankan untuk tidak memperlakukan budaya hijau sekadar sebagai pedoman moral internal, melainkan harus secara aktif mengalokasikan sumber daya pada pengembangan sistem manajemen pengetahuan (knowledge management), pelatihan teknis keberlanjutan, serta iklim kerja yang mendorong eksperimentasi aman. Dengan memadukan budaya hijau dan kapasitas belajar yang adaptif, organisasi akan mampu mentransformasikan kesadaran lingkungan menjadi terobosan inovasi proses dan produk yang unggul."

6.5.19 Peran *Learning organizational* dapat memoderasi pengaruh *green organizational culture* terhadap *green kompetitif advantage*

1. Optimalisasi Budaya Hijau melalui Pembelajaran Terstruktur

   Perusahaan dapat memanfaatkan *Learning organization* untuk memperkuat pengaruh *green organizational culture* terhadap keunggulan kompetitif. Contohnya, menyelenggarakan sesi berbagi praktik terbaik, mentoring internal, dan forum inovasi yang mendorong pemahaman dan penerapan budaya hijau secara konsisten.

2. Pengembangan Keunggulan Kompetitif Berbasis Pengetahuan

   Insight dan pengalaman yang diperoleh dari *Learning organization* membantu manajemen mengidentifikasi praktik green culture yang paling efektif untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, seperti sertifikasi bangunan hijau, efisiensi energi, dan reputasi keberlanjutan.

3. Koordinasi Lintas Fungsi yang Lebih Efektif

   Tim pemasaran, R&D, dan operasional dapat menggunakan mekanisme pembelajaran untuk menyelaraskan strategi green culture dengan tujuan meningkatkan keunggulan kompetitif, misalnya melalui pengembangan fitur produk ramah lingkungan yang unik dibanding pesaing.

4. Peningkatan Adaptabilitas terhadap Tren Pasar

   Learning organization memungkinkan perusahaan lebih cepat menyesuaikan strategi *green competitive advantage* dengan perubahan kebutuhan dan preferensi pasar, sehingga keunggulan kompetitif tetap relevan dan berkelanjutan.

5. Mendorong Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan

   Budaya hijau yang didukung *Learning organization* memungkinkan keunggulan kompetitif tidak statis, tetapi terus berkembang melalui pembelajaran, eksperimen, dan inovasi berkelanjutan.

Kesimpulannya Learning organization berperan penting dalam memperkuat pengaruh green organizational culture terhadap green competitive advantage. Melalui pembelajaran terstruktur, pengembangan keunggulan berbasis pengetahuan, koordinasi lintas fungsi, serta adaptasi terhadap tren pasar,

perusahaan dapat menerjemahkan budaya hijau menjadi keunggulan kompetitif yang nyata, relevan, dan berkelanjutan. Selain itu, pembelajaran organisasi mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan, sehingga keunggulan kompetitif hijau tidak hanya tercapai, tetapi juga terus berkembang seiring dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan.

6.6 Kontribusi Hasil Penelitian terhadap Pengembangan Ilmu Ekonomi

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan ilmu ekonomi, khususnya dalam konteks ekonomi berkelanjutan (*green economy*) dan manajemen strategi perusahaan properti. Secara rinci, kontribusi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan Teori Orientasi Pasar dan Strategi Hijau

   Temuan yang menunjukkan pengaruh positif *customer orientation* terhadap *green innovation* dan *green competitive advantage*, serta pengaruh *competitor orientation* terhadap kedua variabel tersebut, memberikan bukti empiris bahwa orientasi pasar tidak hanya memengaruhi kinerja finansial secara konvensional, tetapi juga mendorong perusahaan properti untuk mengembangkan inovasi ramah lingkungan. Hal ini memperkaya literatur ekonomi mikro dan manajemen strategi dengan menekankan pentingnya orientasi pelanggan dan pesaing dalam penciptaan nilai ekonomi hijau.

2. Penguatan Konsep *Green organizational culture* dalam Ekonomi Perusahaan

   Penelitian ini membuktikan bahwa *green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* dan *green competitive advantage*.

Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung praktik ramah lingkungan bukan sekadar aspek manajerial internal, tetapi juga menjadi pendorong utama terciptanya keunggulan kompetitif dan inovasi hijau. Dengan demikian, konsep budaya organisasi hijau dapat dijadikan kerangka teoritis baru dalam studi ekonomi organisasi dan manajemen sumber daya Perusahaan.

3. Integrasi *Green innovation* dan *green competitive advantage* dengan Kinerja Pemasaran

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green innovation* dan *green competitive advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan properti. Hal ini memperkuat teori ekonomi terkait pengaruh antara inovasi, keunggulan kompetitif, dan penciptaan nilai ekonomi. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa inovasi hijau bukan hanya strategi lingkungan, tetapi juga instrumen peningkatan kinerja pasar yang nyata, sehingga menjadi kontribusi signifikan bagi literatur ekonomi terapan dan manajemen pemasaran.

4. Peran *Learning organization* sebagai Variabel Moderasi

   Temuan terkait *Learning organizational* memperlihatkan hasil yang variatif: beberapa pengaruh termoderasi secara signifikan, sementara yang lain tidak. Misalnya, *Learning organizational* tidak memoderasi pengaruh *customer orientation* terhadap *green innovation*, tetapi mampu memoderasi pengaruh *competitor orientation* dan *green organizational culture* terhadap *green innovation* dan *green competitive advantage*. Hal ini memberikan kontribusi teoritis dalam memahami keterbatasan dan mekanisme *Learning organization*

dalam konteks ekonomi perusahaan, serta menekankan bahwa efektivitas *Learning organization* bersifat situasional dan tergantung karakteristik orientasi strategis dan budaya perusahaan.

5. Kontribusi terhadap Ekonomi Berkelanjutan di Industri Properti

   Dengan menekankan pengaruh antara orientasi pasar, budaya organisasi, inovasi hijau, dan keunggulan kompetitif terhadap kinerja pemasaran, penelitian ini memperluas pemahaman tentang praktik ekonomi berkelanjutan di sektor properti. Hasil ini dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan perusahaan yang mengintegrasikan prinsip *green economy*, inovasi, dan strategi pemasaran, sehingga memberikan kontribusi aplikatif sekaligus teoretis bagi pengembangan ilmu ekonomi modern.

6. Pengayaan Literatur Ekonomi dan Manajemen Strategis di Indonesia

   Penelitian ini secara khusus menyoroti perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah, sehingga memberikan kontribusi kontekstual terhadap literatur ekonomi Indonesia. Data empiris lokal ini memperkaya studi ekonomi dan manajemen strategi dengan bukti yang relevan untuk pengembangan teori dan praktik di pasar properti Indonesia, terutama terkait integrasi strategi hijau, inovasi, dan orientasi pasar.

BAB VII

PENUTUP

7.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *customer orientation*, *competitor orientation*, *green organizational culture*, dan peran *Learning organization* terhadap *green innovation*, *green competitive advantage*, dan kinerja pemasaran pada perusahaan properti di wilayah Jawa Tengah, dapat ditarik beberapa simpulan yang bersifat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Customer Orientation berpengaruh terhadap Green Innovation

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa customer orientation berpengaruh positif terhadap green innovation. Hal ini berarti perusahaan yang fokus memahami kebutuhan dan preferensi konsumen mampu mendorong terciptanya inovasi hijau yang relevan dengan tuntutan pasar, sehingga produk ramah lingkungan lebih sesuai dengan ekspektasi konsumen.

2. Customer Orientation berpengaruh terhadap Green Competitive Advantage

   Customer orientation juga berpengaruh positif terhadap green competitive advantage. Perusahaan yang menempatkan pelanggan sebagai fokus utama dapat menciptakan diferensiasi produk berbasis keberlanjutan, sehingga keunggulan kompetitif hijau dapat terwujud dan sulit ditiru oleh pesaing.

3. Competitor Orientation berpengaruh terhadap Green Innovation

   Competitor orientation terbukti mendorong green innovation. Perusahaan yang aktif memantau strategi dan praktik pesaing dapat mengidentifikasi peluang

inovasi, menyesuaikan produk, serta menghasilkan inovasi hijau yang adaptif dan kompetitif.

4. Competitor Orientation berpengaruh terhadap Green Competitive Advantage

   Orientasi terhadap pesaing juga berkontribusi pada green competitive advantage. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan pesaing, perusahaan dapat menciptakan strategi yang membedakan produk hijau di pasar, memperkuat posisi kompetitif, dan meningkatkan nilai tambah bagi konsumen.

5. Green Organizational Culture berpengaruh terhadap Green Innovation

   Green organizational culture mendorong terciptanya green innovation. Budaya organisasi yang menekankan keberlanjutan dan praktik ramah lingkungan memfasilitasi pembelajaran internal, pemecahan masalah kreatif, dan adopsi teknologi hijau, sehingga inovasi berbasis keberlanjutan dapat muncul.

6. Green Organizational Culture berpengaruh terhadap Green Competitive Advantage

   Budaya hijau organisasi juga memperkuat green competitive advantage. Nilai-nilai keberlanjutan yang diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing.

7. Customer Orientation berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran

   Customer orientation berkontribusi positif terhadap kinerja pemasaran. Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen memungkinkan perusahaan merancang strategi pemasaran yang tepat sasaran, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperluas pangsa pasar.

8. Competitor Orientation berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran

   Competitor orientation terbukti meningkatkan kinerja pemasaran. Dengan memantau strategi pesaing, perusahaan dapat menyesuaikan pendekatan pemasaran, menonjolkan diferensiasi produk, dan menjaga posisi kompetitif di pasar.

9. Green Organizational Culture berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pemasaran

   Meskipun green organizational culture mendorong inovasi dan keunggulan hijau, tidak secara langsung meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya hijau perlu diintegrasikan dengan strategi pemasaran agar berdampak nyata pada penjualan dan pangsa pasar.

10. Green Innovation berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran

    Penerapan *green innovation* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan melalui diferensiasi produk ramah lingkungan yang diminati pasar. Inovasi berbasis keberlanjutan ini mampu memperkuat citra merek sekaligus memperluas pangsa pasar, sehingga berkontribusi langsung pada pencapaian penjualan yang lebih optimal.

11. Green Competitive Advantage berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran

    Hasil pengujian membuktikan bahwa *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap penciptaan *Green Competitive Advantage*. Bagi perusahaan pengembang properti, akumulasi pengetahuan kolektif inilah yang memampukan manajemen untuk merancang konsep hunian hijau atau strategi

efisiensi proyek yang tidak hanya bernilai tinggi di mata konsumen, tetapi juga memiliki keunikan (*uniqueness*) yang sangat sulit diduplikasi oleh para kompetitor di pasar.

12. Learning Organization berpengaruh terhadap Green Innovation

    Learning organization memiliki pengaruh positif terhadap green innovation. Kemampuan organisasi belajar secara berkelanjutan memperkuat kapasitas inovasi, adopsi teknologi hijau, dan pengembangan produk berkelanjutan.

13. Learning Organization berpengaruh terhadap Green Competitive Advantage

    Learning organization juga meningkatkan green competitive advantage. Organisasi yang terus belajar mampu mengembangkan kompetensi hijau yang unik, menciptakan diferensiasi produk, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

14. Learning Organization tidak dapat memoderasi pengaruh Customer Orientation terhadap Green Innovation

    Learning organization memoderasi tidak dapak memoderasi pengaruh customer orientation dan green innovation. Orientasi pelanggan memiliki pengaruh langsung terhadap inovasi hijau tanpa tergantung pada tingkat pembelajaran organisasi.

15. Learning Organization memoderasi pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Innovation

    Learning organization memperkuat pengaruh competitor orientation terhadap green innovation. Perusahaan yang belajar secara aktif mampu memanfaatkan

informasi pesaing untuk menghasilkan inovasi hijau yang lebih efektif dan adaptif.

16. Learning Organization dapat memoderasi pengaruh Customer Orientation terhadap Green Competitive Advantage

    Pengaruh customer orientation terhadap green competitive advantage dapat dimoderasi oleh learning organization. Orientasi pelanggan tetap menjadi faktor dominan dalam membangun keunggulan bersaing hijau secara langsung.

17. Learning Organization tidak dapak memoderasi pengaruh Competitor Orientation terhadap Green Competitive Advantage

    Hasil pengujian membuktikan bahwa *Learning Organization* tidak dapat memoderasi pengaruh *Competitor Orientation* terhadap *Green Competitive Advantage*, yang mengindikasikan bahwa langkah pengembang properti dalam merespons strategi kompetitor untuk menciptakan keunggulan bersaing bersifat sangat taktis dan reaktif, sehingga eksekusinya tidak bergantung pada proses pembelajaran internal organisasi yang membutuhkan waktu lama.

18. Learning Organization memoderasi pengaruh Green Organizational Culture terhadap Green Innovation

    Learning organization juga memperkuat pengaruh green organizational culture terhadap green innovation. Budaya hijau yang dikombinasikan dengan kemampuan belajar organisasi meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah, dan pengembangan produk hijau.

19. Learning Organization memoderasi pengaruh Green Organizational Culture terhadap Green Competitive Advantage

Learning organization juga memperkuat pengaruh green organizational culture terhadap green competitive advantage. Kombinasi budaya hijau dan kemampuan belajar organisasi membantu perusahaan menciptakan keunggulan bersaing hijau yang lebih berkelanjutan dan sulit ditiru pesaing.

7.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya guna memperluas pemahaman dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam konteks *green innovation*, *green competitive advantage*, dan kinerja pemasaran pada sektor properti:

1. Saran untuk regulator (Kementerian Perumahan dan Kawasan Pemukiman, Kementerian Agraria Tata Ruang BPN, Kementerian Pekerjaan Umum serta Kementerian lainnya yang terkait perumahan)
   a. Penguatan Kebijakan Berbasis Green Innovation

      Kementerian PKP dan kementerian terkait seperti Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) serta Kementerian Perdagangan perlu memperkuat regulasi dan insentif fiskal bagi pengembang properti yang mengimplementasikan *green innovation*. Contohnya, pemberian keringanan pajak atau sertifikasi khusus bagi proyek yang menggunakan bahan bangunan ramah lingkungan dan teknologi hemat energi.
   b. Peningkatan Kapasitas SDM dan Literasi Hijau

      Regulator dapat menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan (continuous learning) bagi aparatur dan pelaku industri properti tentang

konsep *green organizational culture*, *learning organization*, dan *green competitive strategy* agar implementasi kebijakan lebih efektif di lapangan.

c. Mendorong Kolaborasi Triple Helix (Pemerintah – Industri – Akademisi)

Pemerintah perlu menciptakan platform kolaboratif antara lembaga penelitian, universitas, dan pengembang properti untuk memperkuat riset dan inovasi hijau di sektor properti. Kolaborasi ini dapat diwujudkan dalam bentuk program inkubasi inovasi hijau yang didukung oleh pembiayaan berkelanjutan (*green financing*).

d. Pengembangan Standar Nasional (SNI) Bangunan Hijau

Diperlukan pembaruan dan perluasan standar bangunan hijau nasional yang tidak hanya fokus pada efisiensi energi, tetapi juga mencakup aspek sosial dan manajerial, seperti orientasi pelanggan hijau (*green customer focus*) dan budaya organisasi ramah lingkungan.

2. Saran untuk Developer Properti

a. Integrasi Customer Orientation dalam Inovasi Hijau

Developer perlu secara aktif melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan pelanggan yang semakin peduli terhadap lingkungan. Hasil riset tersebut harus dijadikan dasar dalam mengembangkan desain, material, dan konsep hunian yang berorientasi pada *sustainability*. Dengan memahami preferensi pelanggan, developer dapat menghasilkan inovasi hijau yang bernilai tambah dan meningkatkan *brand loyalty*.

b. Penguatan Competitor Intelligence dan Adaptasi Strategis

Developer disarankan membangun sistem competitor monitoring yang terstruktur untuk menganalisis tren inovasi hijau pesaing. Informasi tersebut dapat dimanfaatkan untuk mempercepat respons strategis melalui penerapan konsep *learning organization*, sehingga perusahaan dapat terus belajar, beradaptasi, dan memperbaiki strategi kompetitifnya.

c. Menanamkan Green Organizational Culture Secara Menyeluruh

Budaya organisasi hijau tidak cukup diwujudkan melalui kebijakan formal, tetapi harus diinternalisasi melalui perilaku manajerial, sistem penghargaan (*reward system*), dan komunikasi internal yang menumbuhkan kesadaran lingkungan di semua level organisasi.

d. Menerapkan Konsep Learning Organization Secara Konsisten

Developer disarankan untuk membangun lingkungan pembelajaran berkelanjutan melalui knowledge sharing, pelatihan inovasi hijau, dan pembentukan *green innovation team*. Dengan demikian, pembelajaran organisasi dapat memperkuat hubungan antara orientasi pasar, inovasi, dan keunggulan kompetitif hijau.

e. Integrasi Strategi Green Innovation dalam Pemasaran

Green innovation dan *green competitive advantage* hendaknya diposisikan bukan hanya sebagai strategi teknis, tetapi sebagai nilai jual utama (value proposition) dalam pemasaran. Misalnya, developer dapat mempromosikan proyeknya dengan menonjolkan penghematan energi, keberlanjutan lingkungan, dan kenyamanan penghuni yang dihasilkan dari inovasi hijau.

3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

a. Perluasan Variabel Moderasi dan Mediasi

Peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel strategis seperti *green transformational leadership*, *environmental commitment*, atau *corporate social responsibility* (CSR) sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Penambahan variabel ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih utuh tentang dinamika inovasi hijau dan pencapaian kinerja pemasaran, khususnya dalam menjawab tantangan keberlanjutan di sektor pengembang properti.

Sebagai pijakan literatur, *green transformational leadership* telah dibuktikan secara empiris mampu menginspirasi budaya ramah lingkungan dan mendorong terciptanya inovasi berkelanjutan di dalam organisasi (Singh et al., 2020; Wang et al., 2023). Sementara itu, tingginya *environmental commitment* dari manajemen terbukti menjadi katalis yang kuat bagi perusahaan dalam mengadopsi teknologi dan proses inovasi hijau (El-Kassar & Singh, 2019; Cui et al., 2021). Selain itu, implementasi CSR yang terintegrasi dengan strategi bisnis juga diakui oleh berbagai riset mutakhir sebagai mekanisme esensial yang tidak hanya memperkuat kapabilitas inovasi hijau (*green innovation capability*), tetapi juga secara langsung mendongkrak keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kraus et al., 2020; Xue et al., 2019).

b. Pendekatan Longitudinal dan Komparatif

Disarankan untuk melakukan penelitian longitudinal guna melihat dampak jangka panjang dari customer orientation, competitor orientation, dan green

organizational culture terhadap inovasi hijau dan daya saing. Penelitian komparatif antarwilayah atau antarsegmen industri juga dapat memperkaya generalisasi temuan.

c. Penggunaan Metode Campuran (Mixed Methods)

Penelitian mendatang disarankan untuk mengadopsi pendekatan metode campuran (*mixed methods research*), yaitu mengintegrasikan pengumpulan dan analisis data kuantitatif dan kualitatif secara sekuensial maupun konkuren. Mengeksplorasi temuan yang tidak signifikan, menjawab mengapa dan bagaimana. Pendekatan kuantitatif seperti PLS-SEM sangat presisi dalam menjawab apakah ada pengaruh dan seberapa besar pengaruhnya. Namun, untuk temuan hipotesis yang terbukti tidak signifikan seperti mengapa *green organizational culture* belum mampu mendongkrak kinerja pemasaran secara langsung, atau mengapa *learning organization* belum mampu memoderasi hubungan orientasi pelanggan terhadap inovasi hijau dibutuhkan pendekatan kualitatif. Melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen pengembang atau konsumen, peneliti dapat menggali akar masalah, hambatan kontekstual, atau alasan di balik fenomena tersebut.

d. Perluasan Konteks Penelitian ke Industri Lain

Mengingat penelitian ini dilakukan pada sektor properti di Jawa Tengah, penelitian berikutnya disarankan untuk menguji model pada sektor lain seperti manufaktur hijau, pariwisata berkelanjutan, atau perbankan hijau guna melihat konsistensi hubungan antarvariabel dalam konteks berbeda.

e. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Green Innovation

Penelitian masa depan sangat disarankan untuk mengeksplorasi peran transformasi digital (*digital transformation*) dan adopsi teknologi hijau (*green technology adoption*), seperti *Internet of Things* (IoT), *Big Data Analytics*, maupun *Building Information Modelling* (BIM). Penambahan variabel teknologi ini penting untuk diuji sebagai faktor pendorong (*enabler*) efisiensi operasional dan katalisator dalam memperkuat keunggulan kompetitif hijau (*green competitive advantage*) di industri properti.

Secara teoritis, integrasi teknologi digital dengan praktik keberlanjutan terbukti mampu menciptakan *"digital-green value co-creation"* (Ma & Lin, 2023). Dalam konteks pengembangan properti, adopsi *Building Information Modelling* (BIM) memungkinkan pengembang (developer) melakukan integrasi desain yang mengoptimalkan sirkulasi udara dan cahaya, serta meminimalisasi limbah material konstruksi secara presisi (Deng & Li, 2022). Sementara itu, adopsi IoT pada ekosistem *smart home* memberikan pemantauan *real-time* terhadap konsumsi energi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa transformasi digital secara signifikan mengurangi asimetri informasi dan biaya operasional, sehingga secara langsung mendongkrak kuantitas dan kualitas kapabilitas inovasi hijau perusahaan (Li, Shen, & Zhang, 2024; El-Kassar & Singh, 2019). Mengkaji interaksi antara kematangan digital, inovasi hijau, dan kinerja

pemasaran akan menjadi kebaruan (*novelty*) yang sangat relevan untuk menyongsong era *PropTech* (*Property Technology*).

7.3 Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan Desain Penelitian Cross-Sectional

   Desain penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Dengan demikian, penelitian ini tidak dapat menggambarkan dinamika hubungan antarvariabel secara jangka panjang (misalnya perubahan orientasi pelanggan atau budaya organisasi terhadap inovasi hijau dari waktu ke waktu).

2. Validasi Objektif pada Variabel Kinerja Pemasaran

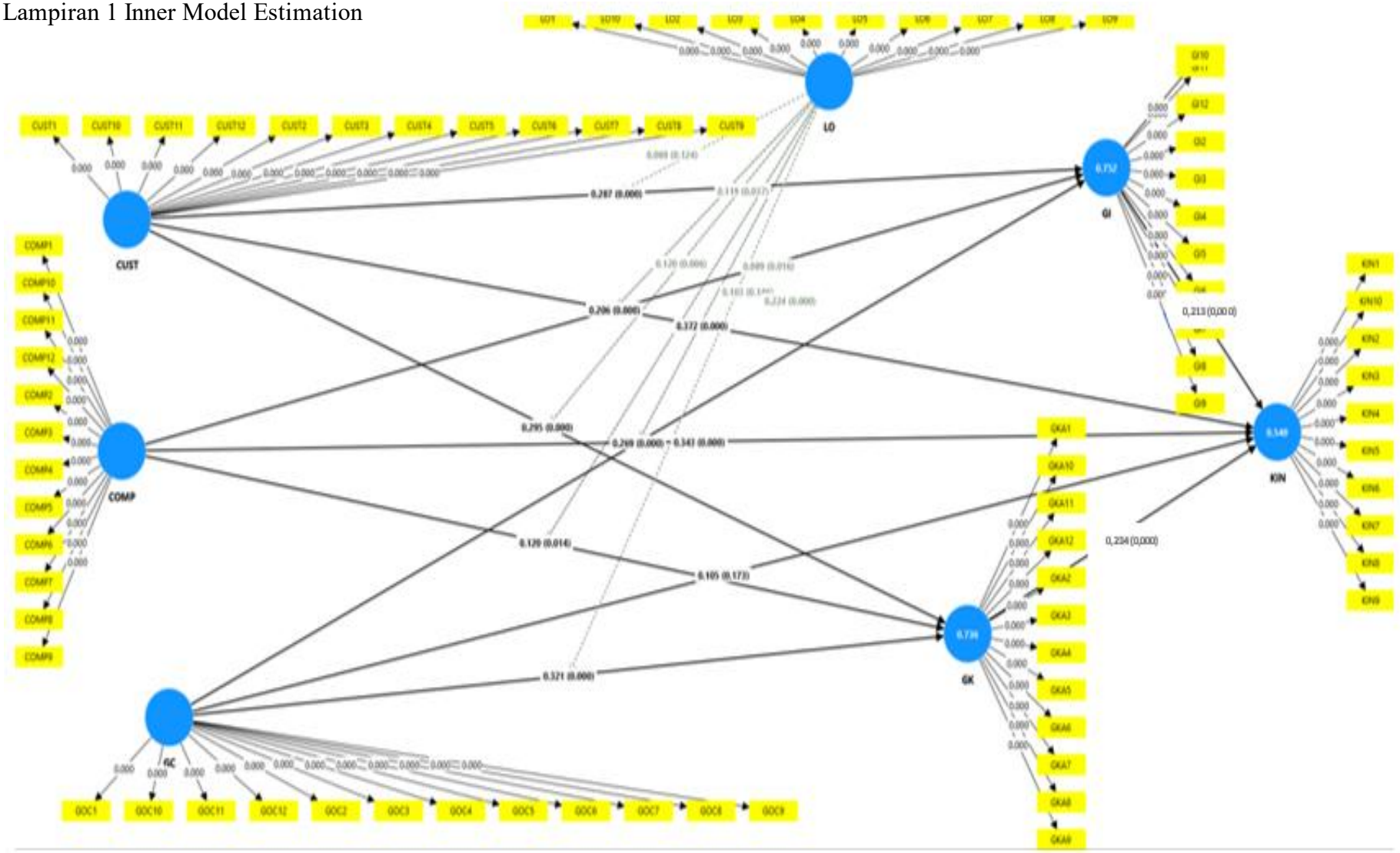
   Desain metodologi mengukur kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berdasarkan persepsi subjektif responden menggunakan skala Likert demi mengatasi kendala kerahasiaan data perusahaan. Kendala utamanya adalah peneliti tidak dapat melakukan trianggulasi data dengan data kinerja objektif perusahaan (seperti laporan keuangan riil, data rasio laba, atau angka pasti persentase pangsa pasar) karena kebijakan privasi masing-masing pengembang. Implikasinya, hasil penelitian ini sangat bergantung pada kejujuran dan tingkat objektivitas responden.

3. Kesenjangan Pemahaman Konsep Hijau

   Kuesioner penelitian dirancang menggunakan indikator terkait *Green Innovation*, *Green Organizational Culture*, dan *Green Competitive Advantage*. Pada praktiknya, industri properti di Jawa Tengah sebagian besar masih berada

pada fase transisi awal menuju konsep hijau. Terdapat kendala di mana sebagian responden menginterpretasikan konsep hijau secara terbatas (misalnya hanya sebatas ketersediaan taman atau penghijauan standar), belum sampai pada esensi inovasi proses, efisiensi energi, atau budaya organisasi yang terinternalisasi secara utuh.

Lampiran 1 Inner Model Estimation



Lampiran 2 Mapping Penelitian Terdahulu

JUDUL PENELITIAN : THE INFLUENCE OF CUSTOMER ORIENTATION, COMPETITOR ORIENTATION, AND GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE ON MARKETING PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF GREEN INNOVATION AND GREEN COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE MODERATING EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION IN PROPERTY DEVELOPMENT COMPANIES IN CENTRAL JAVA

NAMA : INDRO PURNOMO
NIM : 1272300049

MAPPING PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yulianthini, Mayasari, Dewanti & Atidira (2021)	Customer Orientation and Competitor Orientation Influence on the Marketing Performance of Restaurants MSEs in the Buleleng District	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?. 2. Apakah orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?.	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Regresi Linier Berganda dan uji t	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.
2	Rokhman (2019)	Market Orientation To Improve Marketing Performance Through The	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja	-Metode Deskriptif Kuantitatif	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Competitive Advantages Of Batik SMEs	signifikan terhadap kinerja pemasaran?. 2. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing?. 3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?.	pemasaran. 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. 3. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.	-Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Structural Equation Modeling	kinerja pemasaran. 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. 3. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.
3	Islam & Zhe (2022)	The effect of customer orientation on financial performance in service firms: The mediating role of service Innovation	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?. 2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi pelayanan. 3. Inovasi pelayanan berpengaruh signifikan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi pelayanan. 3. Inovasi pelayanan berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap inovasi pelayanan?. 3. Apakah inovasi pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?. 4. Apakah inovasi pelayanan memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan?.	terhadap kinerja perusahaan. 4. Inovasi pelayanan memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan.		signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Inovasi pelayanan tidak mampu memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan.
4	Prifti & Alimehmeti (2017)	Market orientation, innovation, and firm Performance an analysis of Albanian firms	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi? 2. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan 3. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan 4. Inovasi memediasi	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Structural Equation Modeling	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan 3. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			perusahaan? 3. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan? 4. Apakah inovasi memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan?	pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan		4. Inovasi memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan
5	Alhakimi & Mahmoud (2020)	The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi 2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi? 3. Apakah orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap inovasi	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi 2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi 3. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap inovasi 4. Koordinasi antar fungsi berpengaruh signifikan terhadap inovasi 5. Orientasi suplier berpengaruh signifikan terhadap inovasi	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Regresi Linier Berganda	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi 2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap inovasi 3. Orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi 4. Koordinasi antar fungsi tudak berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			4. Apakah koordinasi antar fungsi berpengaruh signifikan terhadap inovasi? 5. Apakah orientasi suplier berpengaruh signifikan terhadap inovasi?			inovasi 5. Orientasi suplier berpengaruh signifikan terhadap inovasi
6	Borah, Dogbe, Pomegbe, Bamfo & Hornuvo (2021)	Green market orientation, green innovation capability, green knowledge acquisition and green brand positioning as determinants of new product success	1. Apakah green market orientation berpengaruh signifikan terhadap green innovation capability?. 2. Apakah green innovation capability berpengaruh signifikan	1. Green market orientation berpengaruh signifikan terhadap green innovation capability. 2. Green innovation capability berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan produk baru. 3. Green knowledge acquisition memoderasi pengaruh	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PROCESS MACRO (versi 3.4) for SPSS versi 23	1. Green market orientation berpengaruh signifikan terhadap green innovation capability. 2. Green innovation capability berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan produk baru. 3. Green knowledge

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kesuksesan produk baru?. 3. Apakah green knowledge acquisition memoderasi pengaruh green market orientation terhadap green innovation capability?. 4. Apakah green brand positioning memoderasi pengaruh green innovation capability berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan produk baru?. 5. Apakah green innovation capability	green market orientation terhadap green innovation capability. 4. Green brand positioning memoderasi pengaruh green innovation capability berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan produk baru. 5. Green innovation capability memediasi pengaruh pengaruh green market orientation terhadap kesuksesan produk baru.		acquisition memoderasi pengaruh green market orientation terhadap green innovation capability. 4. Green brand positioning memoderasi pengaruh green innovation capability berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan produk baru. 5. Green innovation capability tidak dapat memediasi pengaruh pengaruh green market orientation terhadap kesuksesan produk baru.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			memediasi pengaruh pengaruh green market orientation terhadap kesuksesan produk baru?.			
7	Frambach, Fiss & Ingenbleek (2016)	How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments	1. Apakah orientasi pelanggan secara konsisten merupakan bagian dari konfigurasi kinerja tinggi? 2. Apakah perusahaan defender yang beroperasi di pasar dengan persaingan rendah? 3. Apakah orientasi pelanggan merupakan orientasi dominan untuk perusahaan yang	1. Orientasi pelanggan secara konsisten merupakan bagian dari konfigurasi kinerja tinggi 2. Perusahaan defender yang beroperasi di pasar dengan persaingan rendah 3. Orientasi pelanggan merupakan orientasi dominan untuk perusahaan yang berkinerja tinggi 4. Orientasi pelanggan merupakan bagian dari konfigurasi perusahaan berkinerja tinggi.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis Komparatif Kualitatif himpunan fuzzy (fs/QCA)	1. Orientasi pelanggan secara konsisten merupakan bagian dari konfigurasi kinerja tinggi 2. Perusahaan defender yang beroperasi di pasar dengan persaingan rendah 3. Orientasi pelanggan merupakan orientasi dominan untuk perusahaan yang berkinerja tinggi 4. Orientasi pelanggan merupakan bagian dari konfigurasi perusahaan berkinerja tinggi

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berkinerja tinggi? 4. Apakah orientasi pelanggan merupakan bagian dari konfigurasi perusahaan berkinerja tinggi?			
8	Na, Kang & Jeong (2019)	The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage	1. Apakah inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?. 2. Apakah inovasi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing? berkelanjutan. 3. Apakah keunggulan	1. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. 2. Inovasi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. 3. Keunggulan bersaing berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis Structural Equation Modeling	1. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. 2. Inovasi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. 3. Keunggulan bersaing berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			bersaing berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?.			
9	Rahman, Budiyanto & Suwitho (2021)	The Negative Effect of Market Orientation on SMEs' Marketing Performance in The Creative Economy Sector, and How Innovation Mediating it	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM?. 2. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk?. 3. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. 3. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi proses. 4. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. 5. Inovasi proses berpengaruh signifikan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis Structural Equation Modeling - AMOS	1. Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. 3. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi proses. 4. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap inovasi proses?. 4. Apakah inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM?. 5. Apakah inovasi proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM?. 6. Apakah inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM?. 7. Apakah inovasi prosesmemediasi pengaruh orientasi pasar	terhadap kinerja pemasaran UKM. 6. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM. 7. Inovasi proses memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM.		UKM. 5. Inovasi proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. 6. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM. 7. Inovasi proses memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja pemasaran UKM?			
10	Wilches, Valencia & Jimenez (2018)	Market orientation and innovation: do structure and environment moderate this relationship?	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk?. 2. Apakah struktur organisasi memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk?. 3. Apakah ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk?.	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. 2. Struktur organisasi memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk. 3. Ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis Regresi dengan Efek Moderasi	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk. 2. Struktur organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk. 3. Ketidakpastian lingkungan tidak dapat memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk.
11	Tjahjadi, Soewarno, Hariyat, Nafidah,	The Role of Green Innovation between Green Market Orientation and Business Performance: Its	1. Apakah Green Market Orientation berpengaruh	1. Green Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer	1. Green Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kustiningsih & Nadyaningrum (2020)	Implication for Open Innovation	signifikan terhadap kinerja bisnis. 2. Apakah Green Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap Green Innovation?. 3. Apakah Green Innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?. 4. Apakah Green Innovation memediasi pengaruh Green Market Orientation terhadap kinerja bisnis?.	2. Green Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap Green Innovation. 3. Green Innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 4. Green Innovation memediasi pengaruh Green Market Orientation terhadap kinerja bisnis.	-Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis PLS	kinerja bisnis. 2. Green Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap Green Innovation. 3. Green Innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 4. Green Innovation memediasi pengaruh Green Market Orientation terhadap kinerja bisnis.
12	Jeong, Kkim & Yoon (2014)	Customer Orientation and Organizational Performance: Mediating Role of CRM	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja pemasaran?. 2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas CRM?. 3. Apakah kapabilitas CRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?.	2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas CRM. 3. Kapabilitas CRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.	-Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis Structural Equation Modeling	2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas CRM. 3. Kapabilitas CRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.
13	Rizky, Rosulin Sidiq & Panaroma (2023)	The Effect Of Market Orientation and Customers Convection Business Marketing Performance in the City of Palembang	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?. 2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?.	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis Regresi Linier Berganda dan uji t	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
14	Udriyaha, Tham & Azam (2019)	The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing?. 2. Apakah inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing? 3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM tekstil? 4. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UKM tekstil?. 5. Apakah inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM tekstil?.	1. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. 2. Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing 3. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM tekstil 4. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UKM tekstil. 5. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM tekstil	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Jalur (Path Analysis)	1. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. 2. Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing 3. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM tekstil 4. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UKM tekstil. 5. Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM tekstil

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
15	Utami & Nuvriasari (2023)	The Effects Of Customer Orientation, Competitor Orientation, And Promotion On The Marketing Performance Of Logistics Companies In Surakarta City	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 2. Apakah orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 3. Apakah promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 3. Promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Regresi Linier Berganda	1. Orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 2. Orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 3. Promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran
16	Yeo, Hur & Ji (2019)	The Customer Orientation of Salesperson for Performance in Korean Market Case: A Relationship between Customer Orientation and Adaptive Selling	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap adaptive selling?. 2. Apakah adaptive selling berpengaruh signifikan	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap adaptive selling. 2. Adaptive selling berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi. 3. Adaptive selling berpengaruh signifikan terhadap kinerja	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert-5 -Analisis Structural Equation Modeling	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap adaptive selling. 2. Adaptive selling berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi. 3. Adaptive selling berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap identifikasi organisasi?. 3. Apakah adaptive selling berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan?. 4. Apakah identifikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan?.	penjualan. 4. Identifikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan.		signifikan terhadap kinerja penjualan. 4. Identifikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan.
17	Cross, Brashear, Rigdon & Bellenger (2007)	Customer orientation and salesperson performance	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap orientasi penjualan? 2. Apakah orientasi pesaing berpengaruh	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap orientasi penjualan 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap orientasi penjualan 3. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Structural Equation Modeling	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap orientasi penjualan 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap orientasi penjualan 3. Orientasi pelanggan berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			signifikan terhadap orientasi penjualan? 3. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan? 4. Apakah orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan? 5. Apakah orientasi penjualan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan? 6. Apakah orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja penjualan?	terhadap kinerja penjualan 4. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan 5. Orientasi penjualan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan 6. Orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja penjualan 7. Orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja penjualan		signifikan terhadap kinerja penjualan 4. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan 5. Orientasi penjualan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan 6. Orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja penjualan 7. Orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja penjualan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			pelanggan terhadap kinerja penjualan? 7. Apakah orientasi penjualan memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja penjualan?			
18	Hussain, Bibi, Ahmad & Bilal (2021)	Disintegrated Market Orientation and Firm Performance: Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan? terhadap kinerja perusahaan. 2. Apakah orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan? 3. Apakah koordinasi antar fungsi berpengaruh	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Koordinasi antar fungsi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Regresi Moderating	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Koordinasi antar fungsi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			signifikan terhadap kinerja perusahaan? 4. Apakah orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan? 5. Apakah orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja perusahaan? 6. Apakah orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh koordinasi antar fungsi terhadap kinerja perusahaan?	terhadap kinerja perusahaan. 5. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja perusahaan. 6. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh koordinasi antar fungsi terhadap kinerja perusahaan.		terhadap kinerja perusahaan. 5. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja perusahaan. 6. Orientasi kewirausahaan memoderasi pengaruh koordinasi antar fungsi terhadap kinerja perusahaan.
19	Sefnedi, Sukma & Yadewan	The Impact of Market Orientation and	1. Apakah orientasi pasar	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan	-Metode Deskriptif	1. Orientasi pasar berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(2022)	Entrepreneurial Orientation on SME's Marketing Performance	berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM? 2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM?	terhadap kinerja pemasaran UKM 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM	Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Uji asumsi klasik -Analisis Regresi Linier Berganda dan uji t	signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM
20	Fatikha, Rahayu & Sumiati (2021)	Effect Of Entrepreneurship Orientation And Market Orientation On Marketing Performance Through Competitive Advantage	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing? 2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing ? 3. Apakah orientasi kewirausahaan	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM 4. Orientasi pasar berpengaruh signifikan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM 4. Orientasi pasar

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM? 4. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM? 5. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM? 6. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja	terhadap kinerja pemasaran UKM 5. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM 6. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran UKM 7. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM		berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM 5. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM 6. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran UKM 7. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			pemasaran UKM? 7. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UKM?			
21	Sucipto & Natsir (2021)	The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Marketing Performance Mediated Product Innovation in Bead MSMEs	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk ? 2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk? 3. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk 3. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM 4. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk 3. Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM 4. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja UMKM? 4. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM? 5. Apakah inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM? 6. Apakah inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UMKM? 7. Apakah inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja	terhadap kinerja UMKM 5. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM 6. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UMKM 7. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM		signifikan terhadap kinerja UMKM 5. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM 6. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UMKM 7. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			UMKM?			
22	Mahmoud, Blankson, Owusu-Frimpong, Nwankwo & Trang (2016)	Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi? 2. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi? 3. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis? 4. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi? 5. Apakah orientasi	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi 3. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 4. Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi 5. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Regresi Linier Berganda	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi 2. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap inovasi 3. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 4. Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi 5. Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?			
23	Martinez, Serna & Montoya (2020)	Dimensions Of Learning Orientation And Its Impact On Organizational Performance And Competitiveness In SMES	1. Apakah komitmen pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi? 2. Apakah keterbukaan pikiran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi? 3. Apakah visi bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi? 4. Apakah komitmen pembelajaran	1. Komitmen pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. 2. Keterbukaan pikiran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. 3. Visi bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. 4. Komitmen pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap daya saing. 5. Keterbukaan pikiran berpengaruh signifikan terhadap daya saing. 6. Visi bersama berpengaruh signifikan terhadap daya saing.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis SEM-AMOS	1. Komitmen pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. 2. Keterbukaan pikiran berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. 3. Visi bersama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. 4. Komitmen pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap daya saing. 5. Keterbukaan pikiran tidak berpengaruh signifikan terhadap daya saing. 6. Visi bersama

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berpengaruh signifikan terhadap daya saing? 5. Apakah keterbukaan pikiran berpengaruh signifikan terhadap daya saing? 6. Apakah visi bersama berpengaruh signifikan terhadap daya saing?			berpengaruh signifikan terhadap daya saing.
24	Miric, Nikolic & Zlatanovic (2023)	Impact Of Learning Orientation On Company Performance: Mediating Role Of Innovativeness	1. Apakah orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan? 2. Apakah orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan	1. Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi. 3. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -UjiAsumsi Klasik -Analisis Regresi Linier Berganda	1. Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap inovasi? 3. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?			3. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
25	Pham & Hoang (2019)	The relationship between organizational learning capability and business performance The case of Vietnam firms	1. Apakah keterbukaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis? 2. Apakah komitmen manajemen untuk belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis? 3. Apakah kemampuan belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?	1. Keterbukaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 2. Komitmen manajemen untuk belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 3. Kemampuan belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 4. Perspektif sistem berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Structural Equation Modeling	1. Keterbukaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 2. Komitmen manajemen untuk belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 3. Kemampuan belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. 4. Perspektif sistem tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			4. Apakah perspektif sistem berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?			
26	Salehi & Jamshidi (2022)	Effect Of Export Learning Capability And Management Experience On Export Performance	1. Apakah kemampuan belajar ekspor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor? 2. Apakah turbulensi lingkungan ekspor memoderasi pengaruh kemampuan belajar ekspor terhadap kinerja ekspor? 3. Apakah pengalaman manajemen memiliki	1. Kemampuan belajar ekspor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor. 2. Turbulensi lingkungan ekspor memoderasi pengaruh kemampuan belajar ekspor terhadap kinerja ekspor. 3. Pengalaman manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor. 4. Pengalaman manajemen memiliki peran yang signifikan terhadap hambatan ekspor internal. 5. Hambatan ekspor internal memiliki	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Kemampuan belajar ekspor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor. 2. Turbulensi lingkungan ekspor memoderasi pengaruh kemampuan belajar ekspor terhadap kinerja ekspor. 3. Pengalaman manajemen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor. 4. Pengalaman manajemen memiliki peran yang signifikan terhadap hambatan ekspor internal.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekspor? 4. Apakah pengalaman manajemen memiliki peran yang signifikan terhadap hambatan ekspor internal? 5. Apakah hambatan ekspor internal memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ekspor? 6. Apakah hambatan ekspor internal memediasi pengaruh pengalaman manajemen terhadap kinerja ekspor?	dampak yang signifikan terhadap kinerja ekspor. 6. Hambatan ekspor internal memediasi pengaruh pengalaman manajemen terhadap kinerja ekspor.		5. Hambatan ekspor internal memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ekspor. 6. Hambatan ekspor internal memediasi pengaruh pengalaman manajemen terhadap kinerja ekspor.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
27	Demirel & Yayla (2022)	A Path Model Of Innovative Customer Orientation And Company Performance With The Moderating Influence Of Company Training	1. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap orientasi pelanggan? 2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan? 3. Apakah pelatihan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan?	1. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap orietasi pelanggan. 2. Orietasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Pelatihan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap orientasi pelanggan. 2. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Pelatihan memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan.
28	Rohwiyati, Haryono, Wahyudi, Setiawan & Setiorini (2023a)	Market Orientation, Export Marketing Performance, And The Mediating Role Of Product Adaptation Strategy In Indonesian Coffee SMEs	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 2. Apakah strategi adaptasi produk	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 2. Strategi adaptasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 2. Strategi adaptasi produk tidak berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 3. Apakah strategi adaptasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran	3. Strategi adaptasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran		kinerja pemasaran 3. Strategi adaptasi produk memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran
29	Ismail, Narsa & Basuki (2019)	The Effect Of Market Orientation, Innovation, Organizational Learning, And Entrepreneurship On Firm Performance	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan? 2. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan? 3. Apakah learning organization berpengaruh signifikan	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Learning organization berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Smart PLS	1. Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Learning organization berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja perusahaan? 4. Apakah kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan?			kinerja perusahaan.
30	Rohwiyati, Haryono, Wahyudi, Setiawan & Setiorini (2023b)	The Role Of Green Innovation Mediation On Coffee Export Marketing Performance In Central Java Reviewed From Customer Orientation And Competitor Orientation	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap green innovation? 2. Apakah orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap green innovation? 3. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 4. Apakah orientasi pesaing	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap green innovation 2. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap green innovation 3. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 4. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 5. Green innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap green innovation 2. Orientasi pesaing tidak berpengaruh signifikan terhadap green innovation 3. Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 4. Orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 5. Green innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 5. Apakah green innovation berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 6. Apakah green innovation memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran? 7. Apakah green innovation memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran?	6. Green innovation memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran 7. Green innovation memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran		6. Green innovation memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran Green innovation memediasi pengaruh orientasi pesaing terhadap kinerja pemasaran
31	Suparman & Ruswanti (2019)	Market Orientation, Product Innovation On Marketing Performance Rattan	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh	5. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan	-Metode Deskriptif Kuantitatif	1. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Industry In Cirebon Indonesia	positif terhadap keunggulan bersaing? 2. Apakah inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing? 3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran? 4. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran?	bersaing. 6. Inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing 7. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. 8. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.	-Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Structural Equation Modeling	bersaing. 2. Inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing 3. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. 4. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.
32	Tavassoli (2018)	The Role Of Product Innovation On Export Behavior Of firms: Is It	1. Apakah input inovasi berpengaruh	5. Input inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor.	-Metode Deskriptif Kuantitatif	1. Input inovasi berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Innovation Input Or Innovation Output That Matters?	signifikan terhadap kinerja ekspor? 2. Apakah output inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor? 3. Apakah inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor? 4. Apakah input inovasi dan output inovasi berpengaruh pada kinerja ekspor melalui inovasi produk?	6. Output inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. 7. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. 8. Input inovasi dan output inovasi berpengaruh pada kinerja ekspor melalui inovasi produk.	melalui Survei perusahaan di Swedia -Kuesioner -Uji Asumsi Klasik -Teknik Analisis Data : Regresi Linier Berganda	kinerja ekspor. 2. Output inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. 3. Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. 4. Input inovasi dan output inovasi berpengaruh langsung pada kinerja ekspor tanpa melalui inovasi produk
33	Utami, Mulyono & Furkan (2022)	The Effect Of Market Orientation And Product Innovation To Increase Marketing Performance Moderated By Creativity	1. Apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran?	1. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Inovasi produk berpengaruh signifikan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert	1. Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Inovasi produk berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			2. Apakah inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 3. Apakah kreativitas memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran? 4. Apakah kreativitas memoderasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran?	terhadap kinerja pemasaran. 3. Kreativitas memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. 4. Kreativitas memoderasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.	-Analisis PLS	signifikan terhadap kinerja pemasaran. 3. Kreativitas tidak memoderasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. 4. Kreativitas tidak memoderasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.
34	Waliuddin & Umar (2021)	The Impact Of Product Innovation On Marketing Performance	1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran? 2. Apakah orientasi	1. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Jalur	1. Orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran? 3. Apakah inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran? 4. Apakah inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran?	kinerja pemasaran. 3. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran. 4. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.		dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. 3. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja pemasaran. 4. Inovasi produk memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.
35	Muis, Adhi & Kamalia (2023)	The Impact Of Digital Marketing And Innovation On Marketing Performance Is Influenced Through The Development Of A Competitive Advantage	1. Apakah digital marketing berpengaruh signifikan terhadap keunggulan	1. Digital marketing berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 2. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert	1. Digital marketing berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 2. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			bersaing? 2. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing? 3. Apakah digital marketing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 4. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 5. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 6. Apakah keunggulan bersaing	keunggulan bersaing 3. Digital marketing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 4. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 5. Keunggulan bersaing pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 6. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh digital marketing terhadap kinerja pemasaran 7. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja pemasaran	-Analisis PLS	keunggulan bersaing 3. Digital marketing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 4. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 5. Keunggulan bersaing tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran 6. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh digital marketing terhadap kinerja pemasaran 7. Keunggulan bersaing tidak memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja pemasaran

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			memediasi pengaruh digital marketing terhadap kinerja pemasaran? 7. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja pemasaran?			
36	Sholekhah, Widodo & Wahyono (2020)	The Effect of Social Capital and Learning Organization on Marketing Performance Through the Marketing Strategy	1. Apakah social capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 2. Apakah learning organization berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran? 3. Apakah strategi pemasaran berpengaruh signifikan	1. Social capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Learning organization berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 3. Strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 4. Social capital berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Jalur (Path Analysis)	1. Social capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 2. Learning organization berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 3. Strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. 4. Social capital tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja pemasaran? 4. Apakah social capital berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran? 5. Apakah learning organization berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran? 6. Apakah strategi pemasaran memediasi pengaruh Apakah social capital terhadap kinerja pemasaran? 7. Apakah strategi pemasaran memediasi pengaruh learning organization	5. Learning organization berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran. 6. Strategi pemasaran memediasi pengaruh social capital terhadap kinerja pemasaran. 7. Strategi pemasaran memediasi pengaruh learning organization terhadap kinerja pemasaran.		5. Learning organization berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran. 6. Strategi pemasaran tidak memediasi pengaruh social capital terhadap kinerja pemasaran. 7. Strategi pemasaran memediasi pengaruh learning organization terhadap kinerja pemasaran.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja pemasaran?			
37	Bunyamin & Kadarusman (2022)	Learning Organizations and Competitive Advantage as Mediating the Effect of Network Capability on Organizational Performance	1. Apakah kapabilitas networking berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 2. Apakah kapabilitas networking berpengaruh terhadap learning organizational? 3. Apakah kapabilitas networking berpengaruh terhadap kinerja perusahaan? 4. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?	1. Kapabilitas networking berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Kapabilitas networking berpengaruh terhadap learning organizational. 3. Kapabilitas networking berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. 4. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. 5. Learning organizational berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Kapabilitas networking berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Kapabilitas networking berpengaruh terhadap learning organizational. 3. Kapabilitas networking berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. 4. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Learning organizational berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			5. Apakah learning organizational berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?			
38	Aina et al., (2022)	The Role of Green Culture Organizations in realizing Green Innovation, Green Performance and the Micro, Small and Medium Enterprises Sustainable Competitive Advantage	1. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation? 2. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap green performance 3. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan? 4. Apakah green innovation berpengaruh	1. Green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap green performance 3. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. 4. Green innovation berpengaruh terhadap green performance 5. Green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis Jalur (Path Analysis)	1. Green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap green performance 3. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. 4. Green innovation berpengaruh terhadap green performance 5. Green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap green performance 5. Apakah green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?			
39	Aslam et al., (2024)	Does Organizational Green Culture Impact Competitive Advantage and Green Performance with Mediation of Green Innovation?	1. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 2. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap green performance 3. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation?	1. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap green performance 3. Green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation. 4. Green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 5. Green innovation berpengaruh terhadap green performance.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap green performance 3. Green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation. 4. Green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 5. Green innovation berpengaruh terhadap green performance.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			4. Apakah green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 5. Apakah green innovation berpengaruh terhadap green performance?			
40	Dewi & Ananda (2024)	Green Innovation, Green Intellectual Capital, And Organizational Green Culture On Competitive Advantage: Evidence From High-Profile Sector Companies In Indonesia	1. Apakah green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 2. Apakah green intellectual capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 3. Apakah green human capital berpengaruh terhadap	1. Green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Green intellectual capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 3. Green human capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 4. Green structural capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 5. Green relational capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 6. Green organizational	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data sekunder -Analisis Regresi Linier Berganda	1. Green innovation Berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Green intellectual capital tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 3. Green human capital tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 4. Green structural capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 5. Green relational capital berpengaruh

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			keunggulan bersaing? 4. Apakah green structural capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 5. Apakah green relational capital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 6. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?	culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.		terhadap keunggulan bersaing. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing
41	Roespinoedji et al., (2019)	The Effect of Green Organizational Culture and Green Innovation in influencing Competitive Advantage and Environmental Performance	Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation? Apakah green organizational	1. Green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis SEM	1. Green organizational culture berpengaruh terhadap green innovation. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja lingkungan?	bersaing. 3. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja lingkungan.		bersaing. 3. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja lingkungan.
42	Rosiliana & Dewi (2023)	The Effect of Green Innovation, Green Organizational Culture, Eco-Efficiency and Collaboration on Competitive Advantage	1. Apakah green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 2. Apakah green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? 3. Apakah eco-efisiensi berpengaruh terhadap	1. Green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 3. Eco-efisiensi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 4. Kolaborasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis SEM	1. Green innovation berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 2. Green organizational culture berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 3. Eco-efisiensi tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. 4. Kolaborasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			keunggulan bersaing? 4. Apakah kolaborasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?			
43	Surono et al., (2024)	Empowering Sustainability: The Impact of Green Intellectual Capital, Green Innovation, and Green Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage with Green Transformational Leadership as a Moderating Factor	1. Apakah green intellectual capital, green innovation, green organizational culture berpengaruh terhadap sustainable competitive advantage? 2. Apakah transformational leadership memoderasi	1. Green intellectual capital, green innovation, dan green organizational culture berpengaruh signifikan terhadap sustainable competitive advantage. 2. Transformational leadership memoderasi pengaruh green intellectual capital, green innovation dan green organizational culture terhadap sustainable competitive advantage.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis SEM	1. Green intellectual capital, green innovation, dan green organizational culture berpengaruh signifikan terhadap sustainable competitive advantage. 2. Transformational leadership dapat memoderasi pengaruh green intellectual capital, green innovation dan green organizational culture

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			pengaruh green intellectual capital, green innovation, dan green organizational culture terhadap sustainable competitive advantage			terhadap sustainable competitive advantage.
44	Widiyati & Murwaningsari (2023)	Achieving Green Competitive Advantage Through Organizational Green Culture, Business Analytics and Collaborative Competence: The Mediating Effect of Eco-Innovation	1. Apakah green organizational culture, analisis bisnis, kompetensi kolaborasi berpengaruh terhadap green competitive advantage. 2. Apakah eco-innovation memdiasi pengaruh green organizational	Green organizational culture, analisis bisnis, kompetensi kolaborasi berpengaruh terhadap green competitive advantage. Eco-innovation memediasi pengaruh green organizational culture, analisis bisnis, dan kompetensi kolaborasi terhadap green competitive advantage.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Green organizational culture, analisis bisnis berpengaruh terhadap green competitive advantage. 2. Kompetensi kolaborasi dan eco-innovation tidak berpengaruh terhadap green competitive advantage. 3. Eco-innovation dapat memediasi pengaruh green organizational culture terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			culture, analisis bisnis, dan kompetensi kolaborasi berpengaruh terhadap green competitive advantage.			green competitive advantage. 4. Eco-innovation tidak dapat memediasi pengaruh analisis bisnis, dan kompetensi kolaborasi terhadap green competitive advantage.
45	Zhu et al., (2023)	Understanding Corporate Green Competitive Advantage through Green Technology Adoption and Green Dynamic Capabilities: Does Green Product Innovation Matter?	Apakah green technology, green dynamic capabilities dan green innovation berpengaruh terhadap green competitive advantage?	Green technology, green dynamic capabilities dan green innovation berpengaruh terhadap green competitive advantage	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	Green technology, green dynamic capabilities dan green innovation berpengaruh terhadap green competitive advantage
46	Eroglu & Gurol (2021)	The Impact Of Organizational Learning On Competitive Advantage In Turkey	Apakah dimensi-dimensi organizational learning, berpengaruh terhadap competitive advantage ?	Dimensi-dimensi organizational learning, berpengaruh terhadap competitive advantage.	-Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	Dimensi-dimensi learning organizational terdiri managerial commitment systems perspective openness dan experimentation

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
						knowledge transfer dan integration berpengaruh terhadap competitive advantage.
47	Farrukh & Waheed (2015)	Learning Organization And Competitive Advantage An Integrated Approach	Apakah dimensi-dimensi learning organizational berpengaruh terhadap competitive advantage ?	Dimensi-dimensi learning organizational, berpengaruh terhadap competitive advantage.	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	Dimensi-dimensi organizational learning terdiri innovation, facilitative leadership, self-development, empowerment, information sharing dan collective collaboration berpengaruh terhadap competitive advantage.
48	Zhang et al., (2018)	Organizational Learning and Green Innovation: Does Environmental Proactivity Matter?	1. Apakah organizational learning berpengaruh terhadap green innovation? 2. Apakah green innovation berpengaruh terhadap green image ? 3. Apakah green innovation berpengaruh terhadap	1. Organizational learning berpengaruh terhadap green innovation. 2. Green innovation berpengaruh terhadap green image. 3. Green innovation berpengaruh terhadap competitive advantage.	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Organizational learning yang diukur dari absorptive capability dan rtransformation capability! berpengaruh terhadap green innovation. 2. Green innovation yang diukur dari green produk dan green proses berpengaruh terhadap green image. 3. Green innovation yang diukur dari green

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			competitive advantage ?			produk dan green proses berpengaruh terhadap competitive advantage.
49	Zaini et al., (2023)	The Role of Competitive Advantage on Marketing Performance as mediator variable of Social Capital in SMEs	1. Apakah social capital berpengaruh terhadap competitive advantage? 2. Apakah competitive advantage berpengaruh terhadap terhadap marketing performance ? 3. Apakah social capital berpengaruh terhadap marketing performance ?	1. Social capital berpengaruh terhadap competitive advantage. 2. Competitive advantage berpengaruh terhadap terhadap marketing performance. 3. Social capital berpengaruh terhadap marketing performance.	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Social capital berpengaruh terhadap competitive advantage. 2. Competitive advantage berpengaruh terhadap terhadap marketing performance. 3. Social capital berpengaruh terhadap marketing performance.
50	Retnawati Mahadewi & Suasana (2023)	The Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Market	1. Apakah market orientation berpengaruh	1. Market orientation berpengaruh terhadap competitive advantage.	Metode Deskriptif Kuantitatif	1. Market orientation berpengaruh terhadap competitive

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Orientation on Marketing Performance Florist in Denpasar City	terhadap competitive advantage? 2. Apakah competitive advantage berpengaruh terhadap terhadap marketing performance ? 3. Apakah market orientation berpengaruh terhadap marketing performance ?	2. Competitive advantage berpengaruh terhadap terhadap marketing performance. 3. Market orientation berpengaruh terhadap marketing performance.	-Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	advantage. 2. Competitive advantage berpengaruh terhadap terhadap marketing performance. 3. Market orientation berpengaruh terhadap marketing performance.
51	Retnawati, Irmawat & Leong (2019)	Innovation And Market Orientation: The Effect On Competitive Advantage And Marketing Performance (A Study Of Natural-Based Craft Industry In Semarang Regency, Central Java, Indonesia)	1. Apakah inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif ? 2. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap keiunggulan	1. Inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. 2. Orientasi pasar berpengaruh terhadap keiunggulan kompetitif. 3. Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert -Analisis PLS	1. Inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. 2. Orientasi pasar berpengaruh terhadap keiunggulan kompetitif. 3. Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			kompetitif ? 3. Apakah keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ?			kinerja pemasaran.
52	Toryanto dan Indriani (2022)	Green Marketing Orientation towards Competitive Advantage and Marketing Performance of Non-Food SMEs in Java	Bagaimanakah penerapan pemasaran hijau pada UKM di Jawa, Indonesia, khususnya sektor non-pangan melalui dimensi Orientasi Pemasaran Hijau, Orientasi Pemasaran Hijau Strategis, dan Orientasi Pemasaran Hijau Taktis	1. Orientasi Pemasaran Hijau Strategis memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan Kompetitif 2. Orientasi Pemasaran Hijau Taktis memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif 3. Keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner -Skala Likert -PLS SEM	Orientasi Strategis Pemasaran Hijau mempunyai pengaruh dampak positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran, Pemasaran Hijau Taktis Orientasi tidak menunjukkan dampak yang sama. Temuan juga mengungkapkan peran mediasi dari persaingankeuntungan untuk Orientasi Pemasaran Strategis terhadap kinerja pemasaran UKM
53	Zhang, Sun, dan Yang (2018)	Organizational Learning and Green Innovation: Does Environmental Proactivity Matter?	1. Bagaimanakah pengaruh kapasitas penyerapan	1. Kapasitas penyerapan memiliki efek positif pada inovasi produk hijau.	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer	1. Kapasitas penyerapan berpengaruh positif pada inovasi produk hijau.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap inovasi produk hijau? 2. Bagaimanakah pengaruh kapasitas penyerapan terhadap inovasi proses hijau. 3. Bagaimanakah pengaruh kemampuan transformasi terhadap inovasi produk hijau. 4. Bagaimanakah pengaruh kemampuan transformasi terhadap inovasi proses hijau. 5. Bagaimanakah pengaruh inovasi produk hijau terhadap inovasi proses hijau. 6. Bagaimanakah pengaruh inovasi produk hijau	2. Kapasitas penyerapan memiliki efek positif pada inovasi proses hijau. 3. Kemampuan transformasi memiliki efek positif pada inovasi produk hijau. 4. Kemampuan transformasi memiliki efek positif pada inovasi proses hijau. 5. Inovasi produk hijau mempunyai efek positif pada inovasi proses hijau. 6. Inovasi produk hijau mempunyai efek positif pada citra hijau. 7. Inovasi proses hijau memiliki efek positif pada citra hijau. 8. Inovasi produk hijau mempunyai efek positif terhadap keunggulan kompetitif. 9. Inovasi proses hijau memiliki efek positif	-Kuesioner Skala Likert -SEM	2. Kapasitas penyerapan berpengaruh positif pada inovasi proses hijau. 3. Kemampuan transformasi berpengaruh positif pada inovasi produk hijau. 4. Kemampuan transformasi berpengaruh positif pada inovasi proses hijau. 5. Inovasi produk hijau mempunyai efek positif pada inovasi proses hijau. 6. Inovasi produk hijau mempunyai efek positif pada citra hijau. 7. Inovasi proses hijau berpengaruh positif pada citra hijau. 8. Inovasi produk hijau mempunyai efek positif terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			terhadap citra hijau. 7. Bagaimanakah pengaruh inovasi proses hijau terhadap citra hijau. 8. Bagaimanakah pengaruh inovasi produk hijau terhadap keunggulan kompetitif. 9. Bagaimanakah pengaruh inovasi proses hijau terhadap keunggulan kompetitif. 10. Bagaimanakah pengaruh citra hijau terhadap keunggulan kompetitif.	pada keunggulan kompetitif. 10. Citra hijau memiliki efek positif pada keunggulan kompetitif.		keunggulan kompetitif. 9. Inovasi proses hijau berpengaruh positif pada keunggulan kompetitif. 10. Citra hijau berpengaruh positif pada keunggulan kompetitif.
54	Wang, Zhang, dan Zhang (2022) Tseng, Chang,	How to Embrace Sustainable Performance via Green Learning Orientation: A Moderated	1. Bagaimanakah pengaruh orientasi pembelajaran	1. Orientasi pembelajaran hijau berhubungan positif dengan kinerja berkelanjutan.	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer	1. Orientasi pembelajaran hijau berpengaruh positif terhadap perilaku

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	dan Chen (2019)	Mediating Model	hijau berhubungan positif dengan kinerja berkelanjutan. 2. Bagaimanakah pengaruh orientasi pembelajaran hijau berhubungan positif dengan perilaku inovasi hijau. 3. Bagaimanakah pengaruh perilaku inovasi hijau memediasi hubungan antara pembelajaran hijau orientasi dan kinerja berkelanjutan. 4. Bagaimanakah pengaruh CSR secara positif memoderasi hubungan antara	2. Orientasi pembelajaran hijau berhubungan positif dengan perilaku inovasi hijau. 3. Perilaku inovasi hijau memediasi hubungan antara pembelajaran hijau orientasi dan kinerja berkelanjutan. 4. CSR secara positif memoderasi hubungan antara orientasi pembelajaran 5. CSR secara positif memoderasi efek mediasi inovasi hijau dalam hubungan antara orientasi pembelajaran hijau dan kinerja berkelanjutan.	-Kuesioner Skala Likert Path analysis	inovasi hijau dan kinerja berkelanjutan 2. Perilaku inovasi hijau memainkan peran mediasi parsial antara inovasi hijau dan kinerja berkelanjutan. 3. Orientasi pembelajaran dan kinerja berkelanjutan 4. Ada hubungan antara orientasi pembelajaran hijau dan perilaku inovasi hijau bergantung pada CSR, dan efek mediasi perilaku inovasi hijau dimoderatori oleh CSR. 5. Ada hubungan pembelajaran hijau dan peningkatan kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

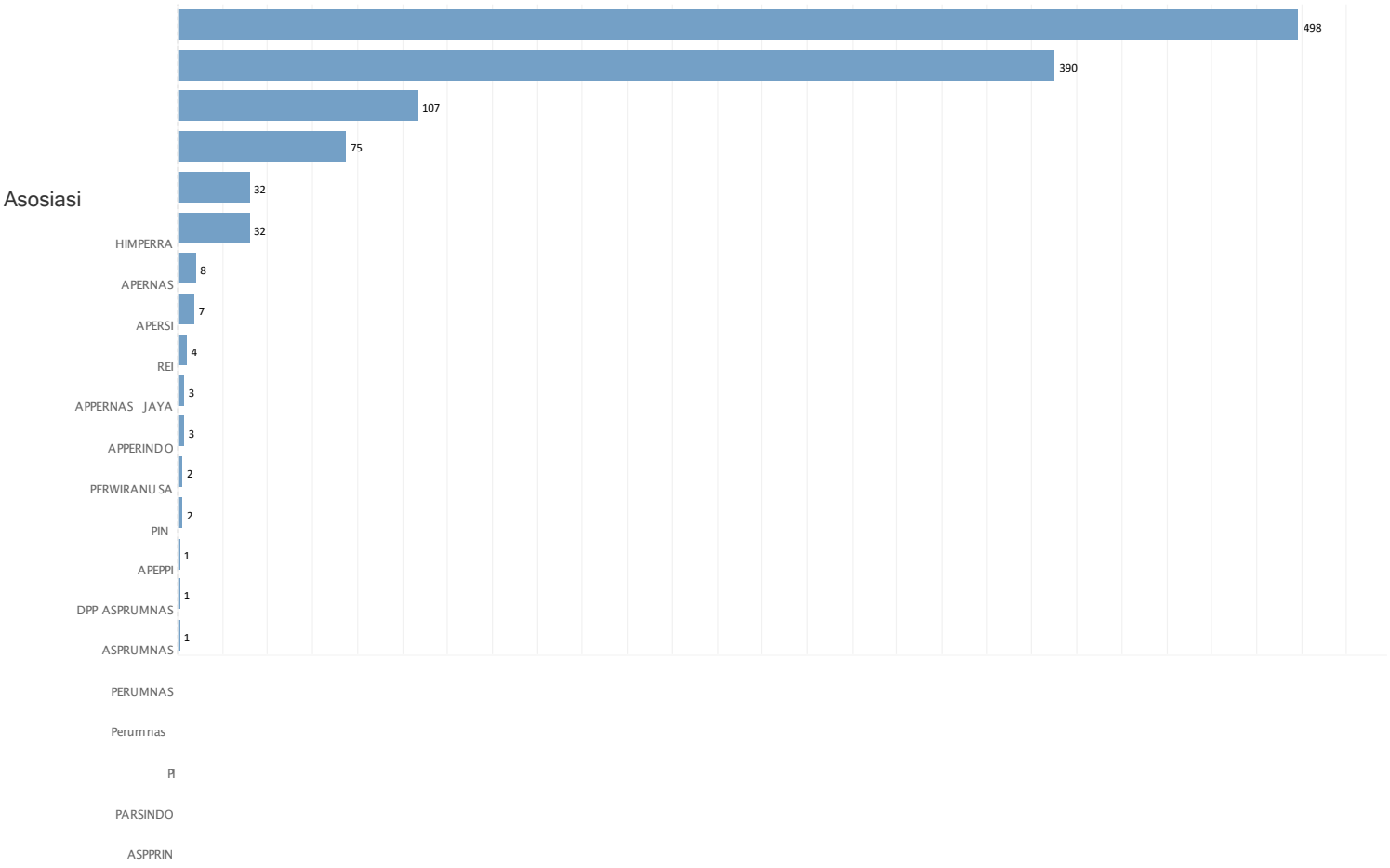
No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			orientasi pembelajaran 5. Bagaimanakah pengaruh CSR secara positif memoderasi efek mediasi inovasi hijau dalam hubungan antara orientasi pembelajaran hijau dan kinerja berkelanjutan.			
55	Tseng, Chang, dan Chen (2019)	Strategic Orientation, Environmental Innovation Capability, and Environmental Sustainability Performance: The Case of Taiwanese Suppliers	Bagaimana SO (yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi teknologi) mempengaruhi EIC, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keberlanjutan lingkungan pemasok dalam konteks hubungan pembeli-pemasok.	1. Orientasi strategis (a. Orientasi pelanggan, b. Orientasi pesaing, dan c. Teknologi)orientasi) mempunyai dampak positif terhadap kemampuan inovasi lingkungan. 2. Nilai tambah pembeli secara positif memoderasi hubungan antara orientasi pasar (a. Orientasi pelanggan, b. Orientasi pesaing, dan c. Orientasi teknologi)	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert Analisis regresi hierarki	Orientasi pelanggan dan orientasi teknologi mempunyai dampak positif terhadap EIC, yaitu pembeli menghargai ditambahkan memiliki efek sinergis terhadap dampak orientasi pesaing terhadap EIC, yaitu antar fungsi koordinasi mempunyai dampak positif terhadap SO, dan EIC memediasi hubungan antara SO dankinerja keberlanjutan lingkungan.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dan lingkungan.kemampuan inovasi sedemikian rupa sehingga hubungan akan lebih kuat pada pemasok dengan tingkat yang lebih tinggipembeli yang memiliki nilai tambah dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki nilai tambah pembeli.. 3. Koordinasi antar fungsi mempunyai dampak positif terhadap orientasi strategis (a. Orientasi pelanggan, b. Orientasi pesaing, dan c. Orientasi teknologi). 4. Kemampuan inovasi lingkungan memiliki dampak positif terhadap lingkungankinerja keberlanjutan. 5. Kemampuan inovasi lingkungan memediasi hubungan antara		

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Rumusan Masalah	Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				orientasi strategis(a. Orientasi pelanggan, b. Orientasi pesaing, dan c. Orientasi teknologi) dan lingkungankinerja keberlanjutan.		
56	Nguyen et al. (2023)	**The Impact of Green Organizational Capabilities on Competitive Advantage of Construction Enterprises in Vietnam: The Mediating Role of Green Innovation**	1. Bagaimanakah Kemampuan Organisasi Hijau (GOC) untuk perusahaan konstruksi di Vietnam. 2. Bagaimanakah kesenjangan penelitian mengenai hubungan antara GOC dan Keunggulan Kompetitif (CA) 3. Bagaimanakah efek mediasi Inovasi Hijau (GI).	1. H1a:Kemampuan operasional memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif Vietnam perusahaan konstruksi. 2. Kemampuan dinamis hijau memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif Vietnam perusahaan konstruksi. 3. Kreativitas hijau memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif konstruksi Vietnam perusahaan.	Metode Deskriptif Kuantitatif -Data primer -Kuesioner Skala Likert SEM	1. Organisasi kemampuan sedang diubah menjadi GOC, meliputi tiga kemampuan utama: Operasional 2. Kemampuan Dinamis Hijau (OC), Kemampuan Dinamis Hijau (GDC), dan Kreativitas Hijau (GC); (2) Hanya GDC dan 3. GC mempunyai pengaruh positif terhadap CA; dan (3) Terdapat peran mediasi GI pada hubungan antara GC, GDC, dan CA.

Lampiran 3 Daftar Perusahaan Pengembang Properti di Jawa Tengah

Jumlah Pengembang 1,166


Asosiasi
HIMPERRA
APERNAS
APERSI
REI
APPERNAS JAYA
APPERINDO
PERWIRANUSA
PIN
APEPPI
DPP ASPRUMNAS
ASPRUMNAS
PERUMNAS
Perumnas
PI
PARSINDO
ASPPRIN
498
390
107
75
32
32
8
7
4
3
3
2
2
1
1
1

KAB. BANJARNEGARA	adi sucahyanto	2	1	2
	CAHAYA	2		
	SEJATI DAMAR ABADI	2		
	PT. Harapan Kita	1		
	PT. SAMUDRA HARUTAMA REALTY	1		
	SUMBER WARAS	2		
	TUNAS HARAPAN	2		
KAB. BANYUMAS	ABDU MUNIF	2		
	Anugrah Tirto Rahayu	2		
	BINA AGUNG DAMAR BUANA, PT	1		
	GRAHA PERWIRA PRATAMA, PT	1		
	graha sadina properindo	2		
	GRIYA SATRIA, PT	1		
	Madzhab Karya Indonesia	2		
	MANAJEMEN PROPERTI GROUP	2		
	MUTIARA ALAM MAKMUR	1		
	NUANSA BARU TATA GRAHA	2		
	PT. ARDICA PRIMA GUMILANG	1		
	PT. Berkah Waliy Alasr	2		
	PT. HAFARO ABADA PURWOKERTO	1		
	PT. Satria Diva Persada	2		
	PT. TARIZZA ASRI SENTOSA	1		
	PT. VALENSI MURAH REZEKI	2		
	PUMAS BASATA, PT	1		
	SYAMSUL HADI	1		
	TARIZZA ASRI SEJAHTERA, PT	1		
KAB. BATANG	ARJUNA	2		
	Bambang Krisyono	2		
	BETON ADITAMA ABADI	2		
	CV. Tata Miguna	2		
	GRIYA WAHID ASRI	2		
	KARYA PELANGI SEJAHTERA	2		
	PRIMKOPKAR PRIMA	1		
	PT. ALHUBI MAKMUR	2		
	PT. Anugrah Setya Wardana	2		
	PT. BALE WIGUNA MANDIRI	2		
	PT. BELA TATA MIGUNA	2		
	PT. Bumi Sejahtera Indah	2		
	PT. Cantika Raya Tunggal	2		
	PT. Kharisma Sapta Sejahtera	2		
	PT. Mutiara Cipta Buana	2		
	PT. Sejahtera Insan Mandiri	2		
	PT. SEMESTA ALAM PROPERTI	1		
	PT. WIDYA CIPTA TAMA	1		

KAB. BATANG	PUTRA PERKASA TAWAKAL	2	1	2
	QOLBU INSAN SEJAHTERA	2		
	SLAMET AGUNG ARTO MORO	2		
	SUMBER RIZQI	2		
	TUGU MULYA INDAH	2		
KAB. BLORA	HERU KRISTIANA YUWANA	1		
	PT. Daya Reka Dharma	2		
	PT. NUSA BHAKTI WIRATAMA	1		
KAB. BOYOLALI	BANGUN GRAHA SEJATI	1		
	BERKAH PUTRA PANDAWA	1		
	CV. ANGKASA MANDIRI	1		
	HARAPAN KELUARGA SAKINAH	1		
	HARSONO PUTRO PROPERTYNDO	1		
	KARYA SELARAS WIBOWO			
	MAHKOTA ALAM PERSADA			
	MIRAI ALDYATAMA GRAHA,	2		
	PT PRESISI GRIYA	1		
	INVESTAMA PT.	1		
	ADISUMARMO ADI GUNA			
	PT. BERLIAN GRAHA MANUNGGAL	2		
	PT. CAHAYA GRIYA ABADI	2		
	PT. FILIA BANGUN PERSADA	1		
	PT. Graha Fea Mandiri	1		
	PT. INDORENZA JAYA	1		
	ABADI PT. KARYA SAHABAT			
	GROUP	2		
	PT. KAVLING RUMAH SYARIAH INDAH	2		
	PT. KOIN BERKAH ABADI	2		
	PT. Mama Sejahtera	2		
	PT. MELATI GRIYA SEJAHTERA			
	PT. QOIN BERKAH SAHALA			
	PT. SANUR HASTA GRIYA	1		
	PT. Sarana Cipta Pesona	2		
	PT. WINAHYU GRIYA SEJAHTERA	1		
	PT. Xian Cucu Perdana	2		
	TRI BAHANA	1		
	NUNGGAL WAHYU	2		
	KARYA	1		
		2		
		1		
		1		
KAB. BREBES	BANGUN SARANA	2		
	DANANJAYA CV EKA TSANI	1		
	DEDI RISYANTO			
	HASA PRANAJA DANADYAKSA	2		
	MADISON MUSTIKA NUSANTARA	2		
	MAHENDRA PRIMA KARYA	2		
	Mahesha Cipta Sentosa Putra NUR	2		
	HIDAYAH	2		
	PESONA LAJU CEMERLANG	2		
		2		

KAB. BREBES	PT. ARSA PRIMA BUMIAYU	2	1	2
	PT. Citra Ardiana Persada	2		
	PT. DUTA LAND	1		
	PT. PANDAWA AGUNG PROPERTINDO	1		
	PT. Prayoga Jaya Nusantara	2		
	PT. Sekar Mekar Propertindo	2		
	PT. FALAH GRAHA CIPTA	1		
KAB. CILACAP	BAHTERA CAHAYA MANDIRI	2		
	GATOT AJI SUSENO	2		
	INSAN MANDIRI TEL	1		
	INTAN TIGA BRILLIANT	2		
	PITOYO PUTRA AJI JAYA	1		
	PT. ANUGERAH MAHKOTA LIMA	2		
	PT. BINTANG PUTRA WANAREJA	2		
	PT. Cahaya Hafis Contruction	2		
	PT. IMPO MEGA KARYA	2		
	PT. Karunia Asmaul Husna	2		
	PT. Mahkota Cahaya Mulia Abadi	2		
	PT. PAMILI MUTIARA JAYA	1		
	PT. Rafi Prima Persada	2		
	PT. RATU MULA JADI	2		
	PT. SANTIKA BERKAH PRATAMA	2		
	RAFINDO CITRA PERSADA	2		
	WAHYU KUSUMAJATI BERCAHAYA, PT	1		
KAB. DEMAK	AMIN SUNARYO	2		
	HENI PURANTO	2		
	HENY ASMIYATI	2		
	ICHYA UDDIN	1		
	PT. Amalta Filla Wijaya	2		
	PT. Dongko Asri Indah	2		
	PT. Dwi Perkasa Utama	2		
	PT. Glegar Karya Jaya	2		
	PT. Griya Syfa Mandiri	2		
	PT. JAYA BERSAMA STIYA	1		
	PT. JILANUSA BANGUN PERSADA	2		
	PT. KAMAL PUTRA BERSAUDARA	1		
	PT. Kharisma Agung Sentosa	2		
	PT. Lingga Arsy Wiguna	2		
	PT. Marmara Propertindo	2		
	PT. Mega Indah Cemerlang	2		
	PT. Pratama Adlyindonesia	2		
	PT. PUTRA ANAK BERKAH	2		
	PT. RAMBE BULU GODANG	2		
	PT. Retindodelta Utama	2		

KAB. DEMAK	SOLECHUL HUDA	2	1	2
	SOLEKAN	2		
KAB. GROBOGAN	PT. BANGKIT MULYA GEOTAMA	2		
	PT. BERKAH USAHA BERSAUDARA	2		
	PT. EKA MEGAH GEMILANG	2		
	PT. Hasrat Kerja Utama	2		
	PT. Karya Indah Properti	2		
	PT. Khanaya Mandiri TBK	2		
KAB. JEPARA	GRIYA JAYA SAKTI	2		
	PT. Anugrah Berkah Gusti	2		
	PT. Berkah Semesta Lestari	2		
	PT. Graha Mandiri	2		
	PT. MAESTRO PUTRA TIMUR	2		
	PT. RIZKI LANCAR BAROKAH	2		
	PT. Sarana Manunggal Sentosa	2		
KAB. KARANGANYAR	ARDIA ABHINAYA ABADI	2		
	ASADELLAND SRIRAJENDRA NUSANTARA	1		
	CV. HANANTA	1		
	CV. SATYA ADHIMUKTI	1		
	DERMA KUSUMA ARTHA	1		
	H. NUR SALIM	2		
	Karya Redja Sejahtera	1		
	OEMAH INSAN MANDIRI	2		
	PAIMAN ARIS PAMBUDI	2		
	PARTO WIYONO SUPONO	2		
	PT. Alam Bumi Madani	2		
	PT. CAHAYA SOLO INDONESIA	1		
	PT. GAMERSI SETIA ABADI	2		
	PT. Hafidz Mulya Utama	2		
	PT. Iwan Karya Sakti	2		
	PT. JAGAT SEMESTA	1		
	PT. KILAU BERLIAN BANGUN PERKASA	2		
	PT. MARIS LAND PROPERTINDO	1		
	PT. PURI ALAM SENTOSA	2		
	PURI ANGKASA PERMATA, PT	1		
	SARANA PANCA MANUNGGAL	1		
	SUTRISNO	2		
	YULIANTO	2		
KAB. KEBUMEN	CUNCUN KUSWENDA	2		
	PT. DIAJENG CIPTA GEMILANG	1		
	PT. FANIZA MULIA SEJAHTERA	1		
	PT. KHARISMA KATULISTIWA HIJAU	1		
	PT. KUKUH RASTIKA JAYA	1		
	PT. MEGA INDAH ABADI	1		

KAB. KEBUMEN	PT. Mitra Prasmitha Selaras PT.	2	1	2
	SANGHIANG GRIYA	1		
	PT. WAHANA PANDERMA KARYA	1		
KAB. KENDAL	CEMERLANG CAHAYA INTERNATIONAL, PT	1		
	DAI PERSADA MULIA	2		
	Kopindosat	2		
	PEGANDON BERKAH UTAMA	2		
	PT. Abror Putra Jaya	2		
	PT. Adinata Graha Raya	2		
	PT. Al Ayubbi Sina Project	2		
	PT. ANUGERAH MULYA AGUNG	2		
	PT. Argyabunga Jaya Abadi	2		
	PT. Arion Karya Indonesia	2		
	PT. ARUM MANDIRI INDONESIA	2		
	PT. Brayo Cipta Sejahtera	2		
	PT. Bukit Mas Asri	2		
	PT. BUMI BAROKAH MAKMUR	2		
	PT. CAHAYA TIGA BERLIAN KALIWUNGU	2		
	PT. Cahyo Griyo Mandiri	2		
	PT. Cecio Karya Sejahtera	2		
	PT. CITRA USAHA JAYA	2		
	PT. DARUSSALAM NURUL UTAMA	2		
	PT. Dasa Griya Kencana	2		
	PT. DEFILLA SHELLA TUJUH	2		
	PT. Filia Anugerah Sasmita	2		
	PT. GAFFARA NNN SANTOSA	1		
	PT. Griya Pantura Mandiri	2		
	PT. Indratama Berkah Jaya	2		
	PT. Joglo Jaya Abadi	2		
	PT. Kreasindo Muda Mulia	2		
	PT. MENTARI MULTI TRADA	2		
	PT. MULIA BANGUN LESTARI	2		
	PT. Mulia Mas International	2		
	PT. Nikona Pratama	2		
	PT. NIKONA PRATAMA SEJAHTERA	2		
	PT. Nindya Karya Utama	2		
	PT. RAHAYU LESTARI SEJAHTERA	1		
	PT. Saeko Proyo Joyo	2		
	PT. Shin Pung Investasi	2		
	PT. SINAR LOKAYA JAYA	2		
	PT. Sirotun Najihah Indonesia	2		
	PT. TANGAN MEGAR KARYA	2		
	PT. Toto Tentrem Sentosa	2		
	PT. TRI KARYA PROPERTI	2		

KAB. KENDAL	PT. Triganda Karya Mandiri PT.	2	1	2
	Yuliani Hilda Sejahtera	2		
	PT. Zafran Zafira Karya	2		
KAB. KLATEN	AGUS HANANTO	1		
	CITRA ARSYA MADANI	2		
	CV. Asih Agung	1		
	KAWANUA JAYA	1		
	NAGA KARISPRIMA	2		
	PT. AMANAH GRAHA NUSANTARA	1		
	PT. Graha Bumiartha Sejahtera	2		
	PT. KENCANA GRIYA SEJAHTERA	2		
	PT. Ris Propertindo Sentosa	2		
	ROHAD	1		
KAB. KUDUS	GATOT PRANOTO	1		
	PT. Griya Salam Baru	2		
KAB. MAGELANG	PT. ARIEF ALFARIZKI ALAM	1		
	PT. Bangun Agrakarya	2		
	PT. Berkah Arti Graha	2		
	PT. IZA PUTRA ADIKA	1		
	PT. KEMAS ANUGRAH MADINA	1		
	PT. PALAMAS	1		
	PT. PIDODO BAKTI HUTAMA	2		
	PT. PUTRA CARINDRA UTAMA GROUP	2		
	PT. TIGA PILAR MAGELANG	1		
KAB. PATI	HANZICHA GOLDEN PROPERTINDO, PT	1		
	KUSUMA RIZKI MULYA	1		
	NAGARAJA NUSANTARA ENERGI, PT	1		
	PT. Arisha Mecca Perdana	2		
	PT. JATI SAPTA AGUNG	2		
	PT. MUKTI GRIYA CANTIK	1		
	PT. RUYAN RAYA PROPERTI	1		
	PT. Tan Iskandar Muda	2		
KAB. PEKALONGAN	ADLA SAFIKA	2		
	AGNESIA CIPTA KENCANA	2		
	AGUS TONO	2		
	AHMAD KHAMBALI	2		
	ALAM SURABRAJA INDAH KARYA	2		
	Alba Jaya Berkah	2		
	Amat Kadiri	2		
	ARJEDA DUTA PROPERTI	2		
	Busur Kencana Abadi	2		
	CAHAYA KARYA SANTOSA	2		
	Cahaya Mas Property	2		
	COKRO LINTANG ASRI	2		

KAB. PEKALONGAN	Diah Ayu Puspitarini	2	1	2
	DUA PELANGI MEMBANGUN	2		
	Duta Pasir Luhur	2		
	Fithor Muhammad	1		
	Graha Putri Aida	2		
	GRIYA FAMILI SEJAHTERA	2		
	Griya Idaman Sejahtera	2		
	Harapan Hayati Haqiqi	2		
	HIJAU CIPTA SEJAHTERA	2		
	IBNU SOLEH	2		
	JAYA UTAMA KALIGAWE	2		
	JOHAR EKA MANDIRI	2		
	JOKHEN SENTOSA PERSADA	2		
	KAJEN HEROLAND MRAPEN	2		
	Kirana Putri Kencana Abadi	2		
	M. AGUNG SUSIANTO	2		
	M. KASMURI	2		
	MANIS JAYA UTAMA	2		
	Moza Insan Mulia	2		
	MUJO HARYADI	2		
	MUSTAIN ASRORI	2		
	NAYA SEJAHTERA	2		
	Nugroho Budi Santoso	2		
	PARADISA ALAM KENCANA	2		
	PARADISA BUMI KENCANA	2		
	PT. AEGIIS CIPTA REALTI	2		
	PT. Bhumi Raya Persada	2		
	PT. CIPTA SELARAS HUTAMA	2		
	PT. DINAR ASTIRA INDONESIA	2		
	PT. MAHASNA UTAMA JAYA	2		
	PT. Pancuran Mulia	2		
	PT. Parama Asha Nusantara	2		
	PT. Sarana Mukti Pratama	2		
	PT. TIGA CIPTA GRAHA	1		
	PT. Trijaya Karya Sejahtera	2		
	PT. Zac Reksabumi Perkasa	2		
	PUTRA BIMA ALJAYANI	2		
	ROWOLAKU	2		
	SAHDA ROSALINA PUTRA	2		
	SAPTA UTAMA KARYA	2		
	SEJAHTERA INSAN NUSANTARA	2		
	TANZA AYOGI PERKASA	2		
	VENA MEGA KENCANA	2		
KAB. PEMALANG	ANUGERAH BANGUN INDONESIA	2		

KAB. PEMALANG	BUMI REKSO GRIYO	2	1	2
	DIFATHAR KALAM ABADI	2		
	FISTANS JAYA TUJUHPULUHTUJUH	2		
	GRIYA AMANAH SEJAHTERA	2		
	MITRA RUDI JAYA	2		
	MULTAZAM ESYA PERKASA	2		
	NUSATRIA AMANAH JAYA	2		
	PERMATA GRIYA SEJAHTERA	2		
	PT. Aufa Pratama Perkasa	2		
	PT. CANDRANITI INDAH LESTARI ABADI	1		
	PT. DUTA RIA PROPERTI	2		
	PT. Harmony Perkasa Abadi	2		
	PT. MULIA GRAHA PRATAMA PERSADA	2		
	PT. Pandawa Jaya Sentosa	2		
	PT. Recapital Propertindo Investama	2		
	PT. Royyan Aneka Karya	2		
	PT. Serayu Group Property	2		
	PT. Sidayu Bumi Jaya	2		
	PT. TARACA PROPERTINDO SEJAHTERA	2		
	PT. WIMHA CIPTA KARYA	1		
	RIZKI GROUP PROPERTYNDO, PT	1		
	SELIN JAYA ABADI	2		
	Toni Jaya Makmur	2		
KAB. PURBALINGGA	GRIYA ASRI SYARAFANA, PT	1		
	PT. NARATAMA GRIYA GUMILANG	1		
	PURBA GRIYA UTAMA, PT	1		
KAB. PURWOREJO	ASBAB HIDAYAH	1		
	DEVI DIKADICKY	1		
	HERU SUSMANTO	1		
	PT. AJI BUMI SENTANU	1		
	PT. ARAHIWANG CIPTA MANUNGGAL	1		
	PT. ARDAN GREENLAND PROPERTINDO	1		
	PT. ARSA SELARAS SEJAHTERA	1		
	PT. CAKRA HISANDA	1		
	PT. DOPLANG GRIYA CIPTA	1		
	PT. FIANDRA PUTRA PRATAMA	1		
	PT. JAGAD SAMUDRA ABADI	1		
	PT. PUYA RAMADITYA KARYA	1		
	PT. TIGA PUTRA RAHMA PERKASA	1		
	RESTU KARYA ABADI	1		
KAB. REMBANG	CV. KARYA LESTARI	1		
	PT. INDONESIA DJAYA BERAMAH	1		
	PT. JAZIDHA SEJAHTERA	1		
	PT. SALIMNA PRIMA JASA	1		

KAB. REMBANG	WIJI	1	1	2
KAB. SEMARANG	EDNS TEHNOLOGI PRATAMA, PT	1		
	HIBBA AL KAMZU	1		
	PT. Andalan Sinar Guna Jaya	2		
	PT. Ariabima Propertindo	2		
	PT. Bangun Prima Tamapas	2		
	PT. BERKAH CITRA MUTIARA	2		
	PT. Berkat Punca Makmur	2		
	PT. Bumi Mas Permai	2		
	PT. Bumi Sari Raksa	2		
	PT. Buwana Karya Jaya	2		
	PT. Graha Guna Bangun Semesta	2		
	PT. HANZICHA PUTRA SEDAYA	1		
	PT. HARSON BERKAH SEJATI	2		
	PT. JATI KENCANA BETON	1		
	PT. KANZU PERMAI ABADI	1		
	PT. KARYA PUTRA BIMA	1		
	PT. SATWIKA SARANA	1		
	PT. SEKAWAN BAYU PERKASA	1		
	PT. Tigaputra Barokah Akbar	2		
	PT. WIDI MAKMUR BERSAMA	2		
	PT. Wirarta Samudra Jawara	2		
	REJO ARTO LESTARI, PT	1		
	SELARAS CITRA LESTARI, PT	1		
	SUMIANTO ARSYA ABADI	2		
KAB. SRAGEN	a	2		
	PT. Adhi Wijaya Karya	2		
	PT. Berkah Abadi Grup	2		
	PT. Cendana Permai Persada	2		
	PT. Graha Agung Raya	2		
	PT. KARYA SADANA PUTRA	1		
	PT. PRADANA KARYA JAYA	2		
	PT. PURWO PUTRO PROPERTI	2		
	PT. Putra Bhina Karya	2		
	PT. SAKANA REALTY LAND	2		
	PT. YARTIN MAKMUR JAYA	2		
	SragenGuyubRukun (SGR)	1		
KAB. SUKOHARJO	ADI PERMANA	1		
	ALIMDO AMPUH ABADI, PT	1		
	BANGUN GRAHA SEJATI UTAMA	2		
	CIPTA KARSA MANDIRI NUSANTARA	1		
	DEWI SRI SEJATI, PT	1		
	IR. PRIHARYANTO, MM	2		
	KANDANG KARYA PERKASA	2		

KAB. SUKOHARJO	MUH. RUKHAN FAHRUDIN	2	1	2
	NOOR PUTRA PERKASA	2		
	PT. ALTA AGUNG INTILAND	1		
	PT. CATUR KONSTRUKSINDO ABADI	1		
	PT. Citra Santika Sarana	2		
	PT. HAKA BERSATU PROPERTINDO	1		
	PT. Kharisma Perkasa Graha	2		
	PT. KREASI MAJU	1		
	PT. Mesari Amerta Sejahtera	2		
	PT. PARAMITA UTAMA LAND	1		
	PT. PODO TRESNO MULYO	1		
	PT. Pondok Cipta Sentosa	2		
	PT. RAJAWALI SOLO MANDIRI	1		
	PT. WIGUNA PUTRA PROPERTINDO	1		
	SEJAHTERA SAHABAT KARYA	1		
	SURYA ALAM CIPTA	1		
	TATAS KONSTRUKSI	1		
KAB. TEGAL	A SAEFUL GHOZIE	2		
	ABDUL BAAR	2		
	AFA SEJAHTERA BERSAMA	2		
	ALVIN JAYA LEBAKSIU	2		
	BUMI SAKINAH UTAMA	2		
	CAHAYA DUTABUMI PALAPA	2		
	DAKLANI, SHI	2		
	DEDYSINDO ANUGRAH SEJATI	2		
	ERLANGGA EDI SAPUTRA	2		
	GRAHA PONDASI UTAMA	2		
	GRAHA TRIMUR ESTETIKA	2		
	Junaedy Arfan	2		
	KUDA TERBANG MANGKUKUSUMA	2		
	PT LATY KARYA MANDIRI	2		
	PT. FAWWAS BERKAH ABADI	1		
	PT. GEMAH NUGRAHA	1		
	PT. HASANACO GRAHA INDAH	1		
	PT. PARAHITA CIPTA BAHARI	2		
	PT. SALBI JAYA PROPERTI	2		
	PT. SPARTA YUDHA DUA SATU DUA	1		
	PT. WIGA PUTRA SYUKUR	1		
	RARASTITI NIWANGSARI LAND	2		
	SAMIRA GRAHA UTAMA	2		
	SEMESTA PUTRA SYUKUR	2		
	SPARTA YUDHA DUA SATU DUA	2		
	Syafia Mitra Sejahtera	2		
	TIARA RIZQI INDOJAYA	1		

KAB. TEMANGGUNG	ANUGERAH PUTERA JAYA, PT	1	1	2
	CV. Restu Alam Sinergi	1		
	PT. BANGUN GRAHA MANSYURIN	2		
	PT. BARKA ABADI JAYA	1		
	PT. GENESIS ANESVISIA RAYA	1		
	PT. GUNTUR BUMI SEJAHTERA	1		
	PT. Karya Cakra Realty	2		
	PT. PRASADA HUTAMA REALTY	2		
	PT. SENTANI WIRA KUSUMA	1		
KAB. WONOGIRI	HERA TIRTA BUANA, PT.	1		
	PT. HASTA BRILIAN BERSAMA	1		
	PT. NUANSA SUKSES PERTIWI	1		
	PT. NUSA SARANA PERKASA	1		
	PT. PURI MARHAENDIKA PERSADA	2		
	SUTARTO	1		
	TAMARA CITRA JAYA SEJAHTERA, PT	1		
KAB. WONOSOBO	CITRA MANDIRI UTAMA	1		
	LUGAS ASRI MULYO	2		
	PT. Asatu Realty Asri	2		
	PT. Graha Atma Jaya	2		
	PT. KREASI PRATAMA MANDIRI	2		
	PT. MANDIRI FAJAR SENTOSA	1		
	PT. PRAPTAMA MULIA ABADI	2		
	PT. SANTOSO CIPTA SEJAHTERA	1		
	PT. SSDH Jaya Mulia	1		
	PT. TITRA MADANI	1		
KOTA MAGELANG	BAGUS RIYADI	1		
	PT. BRILIAN INDAH PERKASA	1		
	PT. DOTUKU	1		
	PT. LIMABAB JAYA LESTARI	1		
	PT. SOEMO ADJIE PERSADA	1		
	PT. TUMBAS GRIYA	1		
	PT. WIGA SEHATI PROPERTI	1		
	SOEMO ADJIE PERSADA	2		
	Surya Perkasa	1		
KOTA PEKALONGAN	ABDUL MALIK	2		
	ADAM PRAPTO, A.Md	2		
	AFIFAH	2		
	Alamasri Karya Megah	2		
	BATU KALI ROSO	2		
	Bumi Papan Sejahtera	2		
	CAHAYA SEMESTA ALAM	2		
	DENY SETIAWAN	2		
	DINAR DIRHAM INDONESIA	2		

KOTA PEKALONGAN	DITA SLAMET INDRA	2	1	2
	dr. Mohamad Basyir Ahmad EKA	2		
	SUKMAWAN	2		
	EMAS PROPERTI	2		
	GRAHA TANAH MAS	2		
	HARJITO	2		
	IMPERIO HOLDING COMPANY	2		
	Intan Kharisma Jaya KALIGAWE	2		
	KIRANA ADHIJAYO MANGGALA	1		
	Moch. Tolani Slamet	2		
	MUHAMMAD ABDUL AZIZ	2		
	MULTI GRIYA SEJAHTERA	2		
	MURTADLO MAKMUR	2		
	Perintis Putra Mandiri	2		
	Prima Perkasa Pratama PT.	2		
	Adji Putra Karya PT. Arya	2		
	Griya Andalan	2		
	PT. ASA SAMARA PROPERTI			
	PT. Chandra Satria Agung			
	PT. ISTIQLAL ANUGERAH UTAMA			
	PT. Karya Hadiputra	1		
	PT. Karya Indah Subur Jaya PT.	2		
	SUKSES INDAH PROPERTI	1		
	PT. Suwarjoyo Jaya Abadi PUTRA	2		
	ANUGRAH MEMBANGUN RADJA	2		
	ARDJUNA PUTRA	2		
	RIZKY MEYSHA UTAMA	2		
	RUKUN ADOH KETUNANAN	2		
	Susianto, SE	2		
	YURIS PRATAMA SEJAHTERA	2		
	ZAKRULLAH	2		
		2		
		2		
		2		
KOTA SALATIGA	MERBABU MANDIRI SENTOSA, PT	1		
	PT. Berkah Pandawa Moeda	2		
	PT. BINTANG ABYAKTA PRAGATA	2		
	PT. Grialbeva Bersaudara PT.	2		
	Mitra Properti Indonesia PT.	2		
	SENA KARYA ADYATAMA	2		
	PT. Tiga Manunggal Utama	2		
KOTA SEMARANG	AMARTA WAJAR MULIA	2		
	Bancar Miwa Anggabaya	2		
	BERLIAN KUSUMAJAYA	2		
	Bukit Anugerah Abady	2		
	CV. AKS 888	2		

KOTA SEMARANG	CV. Sinergi Persada	2	1	2
	DIAN PREVITA, PT	1		
	FATRO VARA MANDIRI, PT	1		
	GRAHA KENCANA RECON			
	HARDOYO	2		
	KALASAN JAYA PROPERTI, PT	2		
	Koridor Indonesia Pakuwon			
	Alam Sejahtera PAMARDI	1		
	GROUP	2		
	Perumnas Cabang Semarang PT.	2		
	Agung Bhineka Semesta PT.	2		
	Agung Perkasa Lestari PT.	2		
	Agung Pilar Abadi	2		
	PT. Alam Anugerah Sejati	2		
	PT. ALAM JATI SEMESTA KURNIA AGUNG	2		
	(AJI.. PT. ALAM KAUTSAR SEJAHTERA	2		
	PT. ANJELA RUKUN MAKMUR			
	PT. ANUGERAH PERSADA PERDANA			
	PT. Arwindo Cahaya Cemerlang PT. At	1		
	Taqwa Sejahtera	1		
	PT. Azrila Sukses Jaya PT.	1		
	BANGUN ADI KARYA			
	PT. BAROKAH ALAM BERSAMA	2		
	PT. Bella Bangun Utama	2		
	PT. BERKAH AMANAH PROPERTI	2		
	PT. Berkah Anugrah Sekawan	2		
	PT. BHINEKA KARYA	2		
	NUSANTARA PT. CALATEDAS	2		
	PT. Catur Mitra Budi Montana PT.	2		
	CERAH SLAMET UTAMA			
	PT. Cipta Griya Bersama PT.			
	CITRA ANAK BANGSA PT.			
	DAFAM TIGA PUTRA	1		
	PT. Derafa Surya Land	2		
	PT. Dwi Karya Sentosa Persada PT.	2		
	Dwi Sakti Makmur			
	PT. Dwiwahana Delta Megah PT.	1		
	EKA CIPTA PROPERTI	2		
	PT. Emha Gemilang Jaya	2		
	PT. GEMAH RIPAH JAYA SEJAHTERA	2		
	PT. Global Jaya Grup PT.	2		
	GRAHA MULIA ASRI			
	PT. GRIYA SADEWA PROPERTYNDO	1		
	PT. Hanjaya Bangun Sejahtera	2		
		2		
		2		
		2		
		2		
		2		
		2		
		2		
		2		
		2		
		2		

KOTA SEMARANG	PT. Hardas Bangun Sejahtera PT.	2	1	2
	Harmoni Unggul Prakarsa PT.	2		
	HUNIAN MILIK BERSAMA	2		
	PT. Imron Jaya Abadi PT.	2		
	Infinity Mitra Abadi	2		
	PT. Intan Global Mustikha	2		
	PT. JANGKAR EMAS BIMASENA PERSADA	2		
	PT. KURNIA JAYA NUGRAHA			
	PT. LANGGENG KARYA CIPTA GRIYA			
	PT. Lawang Sewu Megah PT.	1		
	Lembah Manah Jaya PT.	1		
	MANUNGGAL TRIKARSA			
	PT. Megantara Griya Asri PT.	2		
	MERAIH HIDUP BERKAH	2		
	PT. Muara Panca Utama	2		
	PT. Nadira Property Mandiri PT.	2		
	Nayland Maju Persada PT.			
	NEWGRAHA SANG JUARA PT.	1		
	NIKIPENI ABADI	2		
	PT. NIRMALA JAYA MANDIRI	2		
	PT. Permata Putra Propertindo	2		
	PT. PRASTHANA MUKTI SEJAHTERA	2		
	PT. Prima Indo Megah			
	PT. PROVEST JAYA MAKMUR	1		
	PT. PURI MAKMUR SEJAHTERA	1		
	PT. Rara Nusa Cendana PT.			
	Sabrina Jaya Persada	2		
	PT. SANDHIKA BERKAH ABADI	2		
	PT. SANGHIANG BELANUSA	2		
	PT. Sanusi Pratama Selaras PT.			
	SARANA PRIMA PERKASA	1		
	PT. Satria Utama Semarang			
	PT. SHOULTHON SALIM PERKASA	2		
	PT. TANDAMAYA SUKSES	2		
	MAKMUR	2		
	PT. TANJUNG AGASTYA PRATAMA			
	PERKASA PT. TEGUH BINANGUN MUKTI	1		
	PT. Tri Pilar Sentosa	1		
	PT. WAHYU PILAR SEJATI	2		
	PT. Witjitra Land Development	1		
	PURI ALAM SEJATI	2		
	REHOBAT	1		
	SABARYANT			
	O	2		
	Shoul Bafaza Barkah	2		
	TRANS DJAYA PROPERTI, PT			
		1		
		2		
		1		
		2		
		2		
		2		
		1		
		2		
		1		

KOTA SEMARANG	TRISANA JAYA PROPERTI	2	1	2
KOTA SURAKARTA	ARDIAN SRI HATMANTO	1		
	Asakon Nusa Graha	2		
	BINTANG PARAHITA ADHIRAJASA	2		
	BOSAL CONSULTANT	1		
	CITRA KAHURIPAN UTAMA, PT	1		
	FREDDI WIBISONO, ST.	1		
	GRIYA UTAMA PROPERTINDO	2		
	MARIA SRI SUMARNI	2		
	Perumnas Cabang Solo	1		
	PT. ALMAUNAH TARBIAH AITAM	2		
	PT. ATMA MANDIRI ABADI	2		
	PT. BANGUN BERKAH SENTOSA	1		
	PT. BUMI MAKMUR SANTOSA	2		
	PT. CITRA SARANA BAHAGIA	1		
	PT. HAUNA PERKASA REALTY	1		
	PT. INDONESIA SINGA ERET	1		
	PT. JAYA RAYA INVESTAMA	2		
	PT. KARYA ATMAJAYA ABADI	1		
	PT. MAM ENERGINDO	1		
	PT. MAUNAH IHSAN YATAMA	1		
	PT. Portalindo Utama	1		
	PT. RAJA BERKAH BUANA	1		
	PT. Solo Lombok Agrosan	2		
	PT. TRIMITRA JAYA BUMI ASRI	2		
	PURNA INDRAJAYA PUTRA	2		
	PUTRA PRATAMA MAKMUR	2		
	Siti Mas Manunggal	2		
	UTAMA KARYA PERTIWI	2		
	Yudhi Putra Gemilang	2		
KOTA TEGAL	BRW SAKTI NUSANTARA	2		
	CV. MEDIA LAND BANGUN SEJAHTERA	1		
	FREDDY KARTANTO	2		
	GELIS MAKMUR ABADI	2		
	PT BERLIAN JAYA GRUP	2		
	PT. BANGUN CIPTA PRIMA MANDIRI	1		
	PT. BERKAH MANDIRI SAMUDRA	1		
	PT. DEWI KUSUMA WISESA JAYA	1		
	PT. GRAHA SHAMRA MANDIRI	1		
	PT. MANDIRI BERKAH ILLAHI	1		
	PT. MEGA RIZKI BAHARI	1		
	PT. WIJOYO NUGROHO PROPERTI	1		
	SEKAWAN JAYA MANUNGGAL	1		
	Sintoal Sarwoto	2		
		2		

KOTA TEGAL	Tamanindo Jaya Tujuh Tujuh	2	1	2
	TIGA BANGUN SEJAHTERA	2		
	WAISMAN PROPERTY SEJAHTERA	2		
	ZAKY KUSUMAH MULYA	2		
Null	AGUNG SERAYU INDAH, PT	1		
	BANGUNAN INDAH GROUP, PT	1		
	CV. GRAHA BANGUN REDJA	1		
	HASTINA BANGUN RAYA, PT	1		
	HASTINA MITRA UTAMA, PT	1		
	Ir. MURTIONO DARMADJI	1		
	MALIKI BUANA SEJATI, PT	1		
	MOJO AGUNG, PT	1		
	PT. ABINAYA PROPERTINDO JAYA	1		
	PT. AGXAN MULIA JAYA	1		
	PT. ANUGERAH BUMI GUMELAR	1		
	PT. ARRAHMA SINERGI AUSSINDO	1		
	PT. ARWANA LIMA GEMILANG	1		
	PT. BAGAS PERKASA RAYA	1		
	PT. BETA KAWAN SEJATI	1		
	PT. BINA PROPERTY INDONESIA	1		
	PT. BIVA KARYA JAYA	1		
	PT. BUMI CIPTA HARAPAN BERSAMA	1		
	PT. CAHAYA AGUNG KAHURIPPAN	1		
	PT. CATUR DARMA PROPERTI	1		
	PT. CITRA ALAM BERSEMI	1		
	PT. DINITA KARYA MULIA	1		
	PT. DWIRA PRATAMA	1		
	PT. GAFFARA MULTI SANTOSA	1		
	PT. GAIA PROPERTINDO UTAMA	1		
	PT. GRAHA ALAM INDO SENTOSA	1		
	PT. GRAHA DINNI JATI MANDIRI	1		
	PT. INDO SAKE UTAMA	1		
	PT. INDRACIPTA PURISATRIA	1		
	PT. KARYA ANAK TIMUR	1		
	PT. KARYA PANDU LESTARI	1		
	PT. MANUNGGAL JAYA PRATAMA	1		
	PT. MULIA ANUGRAH SALSABILA	1		
	PT. PADI WIJAYA KENCANA	1		
	PT. PUTERA SAHARI RAMADHAN	1		
	PT. RIMBA PASIFIK BOYOLALI	1		
	PT. SEGARA GADING	1		
	PT. SENTOSA BANGUN PROPERTI	1		
	PT. SUDIBYO TIMBUL SUKSES	1		
	PT. TIGA LALUNG	1		

Null	PT. TIMBUL PUTRA SUKSES	1
	PT. TRI MAESA BUWANA	1
	PT. TRI MAGANDA BUWANA	1
	PT. VINDA BERKAH ABADI	1
	PT. WAHYU PERDANA LAND	1
	PT.BAROKAH SURAJAYA ABADI	1
	PT.DIRLY MAKMUR PUTRA SYUKUR	1
	PT.RAYA EKA PERKASA	1
	PT.SAHABAT KARYA JAYA	1
	PT.VARISHA GRIYA AGUNG	1
	PUTRA GRAHA SHAMARA, PT	1
	TERUS BARAKAH SEHATI INDONESIA	1



Lampiran 4 Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi yang sedang menyusun disertasi dengan judul *"The Influence of Customer Orientation, Competitor Orientation, and Green Organizational Culture on Marketing Performance: The Mediating Role of Green Innovation and Green Competitive Advantage with the Moderating Effect of Learning Organization in Property Development Companies in Central Java"*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana faktor-faktor internal dan strategi hijau perusahaan dapat meningkatkan kinerja pemasaran properti. Data yang Bapak/Ibu berikan melalui pengisian kuesioner ini akan sangat membantu dalam pengumpulan informasi yang dibutuhkan.

Kuesioner ini bersifat rahasia dan anonim. Seluruh data hanya akan digunakan untuk keperluan akademis dan tidak akan dipublikasikan secara individu. Kami sangat menghargai kesediaan dan waktu yang Bapak/Ibu luangkan untuk mengisi kuesioner ini.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Indro Purnomo (Peneliti)

BAGIAN 1: KARAKTERISTIK RESPONDEN

Hanya untuk keperluan statistik, berilah tanda centang pada bagian yang sesuai.

Wilayah Properti Perumahan di Jawa Tengah Anda :	Kota ☐ Sebutkan :..... Kabupaten ☐ Sebutkan :.....
Jenis kelamin (Pengembang) :	Laki-laki ☐ Perempuan ☐
Pendidikan (Pengembang) :	SD ☐ S1 ☐ SLTP ☐ S2 ☐ SLTA ☐ S3 ☐ Diploma ☐

BAGIAN 2: LIKERT SCALE INSTRUMEN KUESIONER

Untuk setiap pernyataan di bawah ini, mohon tunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan Anda dengan memberi tanda centang (V) pada kotak yang sesuai.

Skala responsnya adalah sebagai berikut:
1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat Setuju

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *CUSTOMER ORIENTATION*	SKALA				
	Indikator: Memahami kebutuhan pelanggan.					
1	Melakukan wawancara dengan pelanggan.	1	2	3	4	5
2	Melakukan diskusi untuk mengetahui keinginan pelanggan.	1	2	3	4	5
3	Mengidentifikasi kebutuhan masing-masing segmen pelanggan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Menyesuaikan produk sesuai kebutuhan pelanggan.					
4	Menyediakan pilihan tipe rumah.	1	2	3	4	5

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *CUSTOMER ORIENTATION*	SKALA				
5	Desain sesuai permintaan pelanggan.	1	2	3	4	5
6	Fasilitas perumahan sesuai segmen pelanggan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Memberikan pelayanan yang memuaskan.					
7	Menyediakan customer service.	1	2	3	4	5
8	Memberikan kemudahan akses informasi produk.	1	2	3	4	5
9	Menyediakan layanan konsultasi sebelum pembelian.	1	2	3	4	5
	Indikator: Menanggapi keluhan pelanggan.					
10	Merespon keluhan pelanggan.	1	2	3	4	5
11	Keluhan pelanggan menjadi bahan evaluasi.	1	2	3	4	5
12	Menawarkan solusi atas keluhan.	1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *COMPETITOR ORIENTATION*	SKALA				
	Indikator: Mengumpulkan informasi tentang pesaing.					
1	Memonitor strategi promosi pesaing.	1	2	3	4	5
2	Mengikuti perubahan harga pesaing.	1	2	3	4	5
3	Memantau pangsa pasar pesaing.	1	2	3	4	5
	Indikator: Mengetahui kelebihan dan kelemahan pesaing.					
4	Mengetahui segmen pasar pesaing.	1	2	3	4	5
5	Menganalisis keunggulan produk pesaing.	1	2	3	4	5
6	Memahami kelemahan internal pesaing.	1	2	3	4	5
	Indikator: Merespon perubahan strategi pesaing.					
7	Meluncurkan program promosi.	1	2	3	4	5
8	Berinovasi untuk merespon strategi pesaing.	1	2	3	4	5
9	Menyesuaikan harga.	1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *COMPETITOR ORIENTATION*	SKALA				
	Indikator: Meningkatkan keunggulan bersaing.					
10	Menyesuaikan strategi pemasaran.	1	2	3	4	5
11	Meningkatkan keunggulan kompetitif.	1	2	3	4	5
12	Meningkatkan inovasi pelayanan.	1	2	3	4	5

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE*	SKALA				
	Indikator: Kepedulian perusahaan terhadap isu lingkungan.					
1	Memiliki tujuan terhadap lingkungan.	1	2	3	4	5
2	Pengambilan keputusan memperhatikan lingkungan.	1	2	3	4	5
3	Andil dalam pelestarian lingkungan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Penyediaan fasilitas ramah lingkungan.					
4	Perumahan memiliki ruang terbuka hijau.	1	2	3	4	5
5	Penyediaan tempat sampah.	1	2	3	4	5
6	Menggunakan lampu hemat energi.	1	2	3	4	5
	Indikator: Budaya kerja yang mendukung keberlanjutan.					
7	Menanamkan nilai-nilai peduli lingkungan.	1	2	3	4	5
8	Menerima ide-ide terkait pengelolaan lingkungan.	1	2	3	4	5
9	Mengembangkan inovasi untuk ramah lingkungan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Karyawan dilibatkan dalam aktivitas lingkungan.					
10	Memiliki tanggung jawab menjaga kelestarian lingkungan.	1	2	3	4	5
11	Berpartisipasi dalam pelestarian lingkungan.	1	2	3	4	5
12	Menggunakan sumber daya secara hemat.	1	2	3	4	5

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *GREEN INNOVATION*	SKALA				
	Indikator: Inovasi desain bangunan hemat energi.					
1	Bangunan dirancang untuk memaksimalkan pencahayaan alami.	1	2	3	4	5
2	Sistem ventilasi bangunan mendukung penghematan energi.	1	2	3	4	5
3	Desain bangunan mempertimbangkan arah matahari.	1	2	3	4	5
	Indikator: Penggunaan bahan bangunan ramah lingkungan.					
4	Prioritas menggunakan bahan baku lokal.	1	2	3	4	5
5	Bahan bangunan berasal dari sumber yang berkelanjutan.	1	2	3	4	5
6	Bahan bangunan aman bagi kesehatan penghuni.	1	2	3	4	5
	Indikator: Proses pembangunan efisien bahan baku.					
7	Proses pembangunan dilakukan dengan perencanaan.	1	2	3	4	5
8	Sisa bahan konstruksi dapat dimanfaatkan kembali.	1	2	3	4	5
9	Pekerja dilatih untuk membangun secara efisien.	1	2	3	4	5
	Indikator: Edukasi pelanggan mengenai properti ramah lingkungan.					
10	Perusahaan memberikan informasi mengenai keunggulan properti ramah lingkungan.	1	2	3	4	5
11	Pelanggan diberi pemahaman tentang merawat rumah agar tetap ramah lingkungan.	1	2	3	4	5
12	Penjelasan mengenai efisiensi energi dan air.	1	2	3	4	5

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *GREEN COMPETITIVE ADVANTAGES*	SKALA				
	Indikator: Desain properti menonjolkan keunggulan lingkungan.					
1	Penyediaan ruang terbuka hijau.	1	2	3	4	5
2	Konsep arsitektur menekankan efisiensi energi dan ventilasi.	1	2	3	4	5
3	Penggunaan elemen natural (seperti batu alam dan kayu).	1	2	3	4	5

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *GREEN COMPETITIVE ADVANTAGES*	SKALA				
	Indikator: Fasilitas hijau menjadi pembeda pasar.					
4	Mempertahankan area terbuka hijau.	1	2	3	4	5
5	Menawarkan fasilitas lingkungan yang tidak dimiliki pesaing.	1	2	3	4	5
6	Adanya resapan atau biopori.	1	2	3	4	5
	Indikator: Citra perusahaan karena peduli lingkungan.					
7	Pengembangan properti hijau meningkatkan kepercayaan publik.	1	2	3	4	5
8	Program daur ulang dan pengurangan limbah produksi.	1	2	3	4	5
9	CSR (Corporate Social Responsibility) untuk lingkungan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Efisiensi biaya dari pengelolaan lingkungan.					
10	Desain hemat energi.	1	2	3	4	5
11	Pemilihan bahan bangunan yang tahan lama.	1	2	3	4	5
12	Pengelolaan limbah rumah tangga yang efisien.	1	2	3	4	5

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *LEARNING ORGANIZATIONAL*	SKALA				
	Indikator: Budaya perusahaan yang mendukung pembelajaran.					
1	Perusahaan mendorong karyawan untuk terus belajar.	1	2	3	4	5
2	Pimpinan memberi contoh dalam semangat belajar.	1	2	3	4	5
3	Perusahaan terbuka terhadap masukan dan perbaikan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Perusahaan secara terus-menerus mengembangkan pengetahuan karyawan.					
4	Perusahaan memfasilitasi pelatihan secara berkala.	1	2	3	4	5
5	Program pengembangan kompetensi sesuai bidang.	1	2	3	4	5
6	Evaluasi kinerja karyawan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Pengetahuan dibagikan secara terbuka di antara karyawan.					

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *LEARNING ORGANIZATIONAL*	SKALA				
7	Karyawan secara rutin berbagi informasi melalui forum internal.	1	2	3	4	5
8	Karyawan saling membantu memahami proses kerja.	1	2	3	4	5
9	Pemimpin mendorong keterbukaan informasi.	1	2	3	4	5
	Indikator: Perusahaan merespon perubahan lingkungan.					
10	Perusahaan cepat menyesuaikan strategi.	1	2	3	4	5
11	Inovasi dilakukan untuk menyesuaikan kondisi eksternal.	1	2	3	4	5
12	Perusahaan tanggap terhadap perkembangan teknologi.	1	2	3	4	5

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *MARKETING PERFORMANCE*	SKALA				
	Indikator: Peningkatan penjualan.					
1	Penjualan meningkat.	1	2	3	4	5
2	Inovasi berdampak pada pertumbuhan penjualan.	1	2	3	4	5
3	Strategi pemasaran berhasil meningkatkan penjualan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Keluhan pelanggan yang menurun.					
4	Jumlah keluhan pelanggan menurun.	1	2	3	4	5
5	Proses penanganan keluhan berjalan cepat.	1	2	3	4	5
6	Perbaikan produk berdasarkan keluhan.	1	2	3	4	5
	Indikator: Rekomendasi dari pelanggan.					
7	Pelanggan merekomendasikan produk ke orang lain.	1	2	3	4	5
8	Banyak pelanggan baru datang berdasarkan referensi pelanggan lama.	1	2	3	4	5
9	Testimoni pelanggan menunjukkan pengalaman positif.	1	2	3	4	5
	Indikator: Pertumbuhan pangsa pasar.					
10	Produk semakin dikenal.	1	2	3	4	5
11	Inovasi memperluas cakupan pasar.	1	2	3	4	5
12	Pangsa pasar perusahaan meningkat.	1	2	3	4	5
	Indikator: Kekuatan merek dalam pikiran konsumen (*top-of-mind awareness*).					

NO.	PERNYATAAN-PERNYATAAN VARIABEL: *MARKETING PERFORMANCE*	SKALA				
13	Brand perumahan dikenal luas di kalangan masyarakat.					
14	Brand perumahan mudah diingat.					
15	Kampanye pemasaran membuat brand perumahan semakin melekat di pikiran konsumen.					

Lampiran 5 Data Penelitian

DATA MENTAH PENELITIAN

CUSTOMER

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
5	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
6	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2
7	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
8	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
9	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3
10	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5
11	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	2	1
12	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3
13	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
14	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
15	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
16	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
17	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
18	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
19	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
20	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
21	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
22	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
23	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
24	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
25	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
26	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
27	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
28	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
29	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
30	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
31	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
32	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
33	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
34	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
35	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
36	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
37	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
38	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
39	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
40	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
41	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
42	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
44	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
45	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
46	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
47	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
48	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
49	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
50	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
51	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
52	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
53	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
54	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
55	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
56	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4
57	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
58	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
59	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
60	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5
61	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5
62	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
64	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2
65	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
66	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
67	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2
68	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
69	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
70	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
71	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
74	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
75	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
76	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
77	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
78	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
79	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
80	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
81	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
82	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
83	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
84	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
85	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
86	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
87	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
88	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
89	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
90	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
91	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
92	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
93	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
94	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
95	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
96	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
97	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
99	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
100	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
101	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
102	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
103	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
104	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
105	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
106	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
110	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
111	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
112	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
113	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
114	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
115	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
116	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
117	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
118	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
119	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
120	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
121	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
122	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
123	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
124	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
125	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
126	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
127	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5
128	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1
129	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3
130	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4
131	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
132	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
133	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
134	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
135	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
136	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
137	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
138	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
139	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
140	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
141	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
145	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
146	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
147	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
148	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
149	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
150	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
151	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
152	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
153	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
154	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
155	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
156	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
157	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
158	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
159	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
160	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
161	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4
162	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5
163	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
164	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3
165	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5
166	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5
167	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
169	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
170	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
171	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
172	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
173	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
174	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
175	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
176	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
178	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
179	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
180	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
181	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
182	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
183	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
184	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
185	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
186	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
187	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
188	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
189	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
190	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
191	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
192	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
193	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
194	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
195	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
196	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
197	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
198	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
199	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
200	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
201	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
202	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
203	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
204	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
205	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
206	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
207	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
208	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
209	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
210	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
211	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
212	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
213	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
214	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
215	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
216	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
217	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
218	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
219	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
220	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
221	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
222	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
223	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
224	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
225	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
226	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
227	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
228	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
229	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
230	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
231	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
232	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
233	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
234	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
235	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
236	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
237	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
238	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
239	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
240	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
241	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
242	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
243	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
244	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
245	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
246	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
248	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
249	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
250	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
251	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
252	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
253	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
254	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
255	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
256	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
257	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
258	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
259	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
260	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
261	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
262	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
263	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
264	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
265	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
266	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
267	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
268	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
269	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
270	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
271	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
272	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
273	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
274	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
275	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
276	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

NO	CUST1	CUST2	CUST3	CUST4	CUST5	CUST6	CUST7	CUST8	CUST9	CUST10	CUST11	CUST12
277	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
278	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
279	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
280	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
281	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
282	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
283	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
284	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
285	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
286	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
287	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
288	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
289	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
290	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
291	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
292	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
293	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
294	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
295	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
296	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
297	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
298	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3

COMPETITOR

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
6	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
7	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
8	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
9	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
10	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
11	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
13	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	4

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
14	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
15	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
16	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
17	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
18	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
19	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
20	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
21	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
22	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
23	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
24	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
27	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
28	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
29	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
30	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
31	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
32	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
33	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
34	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
35	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
36	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
37	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
38	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
39	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
40	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
41	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
42	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
43	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
44	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
46	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
47	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2
48	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
49	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3
50	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
51	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
52	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
53	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
54	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
55	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
56	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
57	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
58	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
59	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
62	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
63	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
64	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
65	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
66	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
67	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
68	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
69	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
70	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
71	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
72	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
73	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
74	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
75	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
76	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
77	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
78	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4
79	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
82	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1
83	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
84	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
85	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
86	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
87	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
88	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
89	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
90	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
91	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
92	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
93	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
94	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
97	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
98	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
99	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
100	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
101	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
102	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
103	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5
104	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
105	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
106	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
107	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3
108	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
109	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3
110	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
111	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
112	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
113	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
114	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
115	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4
116	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
117	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
118	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
119	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
120	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
121	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
122	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
123	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
124	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
125	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
126	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
127	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
128	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
129	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
132	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
133	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
134	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
135	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
136	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
137	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
138	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
139	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4
140	4	5	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4
141	4	3	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3
142	3	4	1	3	3	4	3	3	3	4	3	3
143	3	4	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4
144	5	4	1	4	5	4	4	4	5	4	4	4
145	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
146	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3
147	4	5	1	5	4	5	4	5	4	5	4	5
148	4	5	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4
149	4	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5
150	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
152	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2
153	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4
154	4	4	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5
155	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4
156	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4
157	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
158	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2
159	4	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5
160	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4
161	4	4	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5
162	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3
163	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3
164	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
165	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	4
167	3	4	1	4	3	4	3	4	3	4	3	4
168	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4
169	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
170	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2
171	4	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5
172	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5
173	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
174	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
175	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
176	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
177	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3
178	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4
179	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
180	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2
181	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
182	4	3	4	3	4	1	4	3	4	3	4	3
183	4	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4
184	4	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3
185	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
186	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
187	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
188	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3	3	4
189	4	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	3
190	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3	3	4
191	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	4
192	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
193	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2
194	4	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5
195	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	4
196	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	4	5
197	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	4	3
198	3	2	2	3	3	1	2	3	3	2	2	3
199	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
200	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
201	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3	3	4
202	3	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3	4
203	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	4
204	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2
205	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2
206	4	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5
207	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	4	5
208	4	4	5	5	4	1	5	5	4	4	5	5
209	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	4
210	4	5	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4
211	4	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3
212	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3
213	3	4	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
214	5	4	4	4	5	1	4	4	5	4	4	4
215	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
216	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
217	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
218	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
219	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
220	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
221	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
222	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
223	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
224	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
225	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
226	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
227	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
228	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
229	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
230	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
231	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
232	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
233	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
234	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
235	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
236	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
237	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
238	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
239	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
240	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
241	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
242	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
243	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
244	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
245	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
246	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
247	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
248	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
249	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
250	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
251	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
252	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
253	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
254	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
255	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
256	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
257	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
258	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
259	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
260	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
261	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
262	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
263	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
264	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
265	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
266	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
267	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
268	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
269	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
270	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
271	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
272	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
273	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
274	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
275	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
276	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
277	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
278	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
279	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
280	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
281	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
282	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
283	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
284	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
285	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
286	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
287	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
288	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
289	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
290	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
291	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
292	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
293	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4

NO	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12
294	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
295	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
296	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
297	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
298	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2
6	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
7	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
9	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
10	1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
11	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2
12	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2
13	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
14	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
15	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
16	1	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
17	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
18	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
19	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
20	1	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
21	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
22	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
23	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
24	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
25	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
26	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
27	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
28	1	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
29	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
30	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
31	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
32	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
33	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
34	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
35	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1
36	1	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
37	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
38	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
39	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
40	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2
41	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
42	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
43	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
44	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
45	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	4
46	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
47	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
48	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4
49	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	3	4
50	4	3	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4
51	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4
52	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3
53	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1
54	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4
55	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	4
56	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4
57	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4
58	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
59	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2
60	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3	4	3
61	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3	4	3
62	3	3	4	3	1	3	4	3	3	3	4	3
63	4	4	5	5	1	4	5	5	4	4	5	5
64	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
65	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
66	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3
67	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3
68	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
69	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
70	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
71	4	3	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
72	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4
73	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	4
74	5	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4
75	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
76	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
77	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4	3
79	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
80	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
81	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
82	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
83	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
84	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
85	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
86	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
87	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
88	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
89	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
90	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
91	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
92	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
93	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
94	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
95	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
96	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
97	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
98	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
99	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
100	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
101	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
102	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
103	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
104	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
105	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
106	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
107	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
108	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
109	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
110	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
114	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
115	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
116	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
117	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
118	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
119	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
120	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
121	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
122	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
123	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
124	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
125	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
126	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
127	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
128	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
129	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
130	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
131	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
132	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
133	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
134	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
135	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
136	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
137	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
138	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
139	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
140	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
141	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
142	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
143	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
144	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
145	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
146	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
149	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
150	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
151	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
152	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
153	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
154	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
155	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
156	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
157	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
158	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
159	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
160	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
161	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
162	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
163	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
164	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
165	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
166	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
167	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
168	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
169	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
170	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
171	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
172	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
173	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
174	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
175	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
176	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
177	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
178	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
179	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
180	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
181	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
183	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
184	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
185	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
186	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
187	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
188	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
189	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
190	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
191	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
192	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
193	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
194	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
195	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
196	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
197	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
198	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
199	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
200	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
201	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
202	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
203	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
204	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
205	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
206	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
207	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
208	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
209	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
210	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
211	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
212	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
213	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
214	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
215	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
216	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
217	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
218	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
219	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
220	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
221	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
222	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
223	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
224	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
225	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
226	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
227	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
228	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
229	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
230	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
231	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
232	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
233	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
234	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
235	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
236	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
237	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
238	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
239	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
240	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
241	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
242	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
243	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
244	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
245	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
246	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
247	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
248	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
249	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
250	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
251	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
252	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
253	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
254	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
255	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
256	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
257	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
258	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
259	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
260	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
261	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
262	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
263	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
264	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
265	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
266	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
267	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
268	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
269	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
270	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
271	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3

NO	GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	GOC6	GOC7	GOC8	GOC9	GOC10	GOC11	GOC12
272	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
273	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
274	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
275	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
276	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
277	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
278	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
279	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
280	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
281	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
282	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
283	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
284	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
285	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
286	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
287	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
288	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
289	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
290	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
291	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
292	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
293	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
294	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
295	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
296	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
297	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
298	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
6	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
7	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
8	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
9	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
10	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
11	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
12	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
15	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
16	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
17	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
18	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
19	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
20	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
21	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
22	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
23	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
24	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
27	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
28	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
29	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
30	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
31	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
32	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
33	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
34	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
35	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
36	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
37	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
38	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
39	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
40	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
41	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2
42	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
43	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
44	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5
45	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4
46	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
47	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
51	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
52	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
53	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
54	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
55	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
56	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
57	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
58	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
59	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2
60	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
61	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
62	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
63	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
64	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
65	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
66	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
67	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
68	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
69	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
70	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
71	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
72	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
73	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
74	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
75	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
76	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
77	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
78	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
79	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
80	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
81	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
82	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
86	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
87	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
88	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
89	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
90	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
91	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
92	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
93	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
94	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
97	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
98	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
99	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
100	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
101	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
102	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
103	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
104	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
105	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
106	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
107	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
108	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
109	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
110	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
111	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
112	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
113	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
114	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
115	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
116	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
117	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
120	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
121	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
122	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
123	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
124	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
125	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
126	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
127	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
128	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
129	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
131	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
132	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
133	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
134	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
135	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
136	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
137	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
138	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
139	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
140	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
141	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
142	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
143	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
144	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
145	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
146	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
147	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
148	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
149	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
150	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
151	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
152	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
155	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
156	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
157	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
158	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
159	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
160	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
161	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
162	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
163	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
164	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
165	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
166	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
167	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
168	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
169	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
170	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
171	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
172	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
173	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
174	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
175	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
176	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
177	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
178	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
179	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
180	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
181	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
182	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
183	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
184	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
185	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
186	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
187	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
189	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
190	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
191	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
192	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
193	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
194	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
195	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
196	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
197	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
198	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
199	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
200	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
201	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
202	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
203	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
204	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
205	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
206	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
207	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
208	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
209	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
210	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
211	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
212	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
213	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
214	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
215	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
216	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
217	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
218	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
219	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
220	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
221	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
222	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
223	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
224	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
225	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
226	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
227	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
228	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
229	3	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
230	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
231	3	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
232	5	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
233	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
234	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
235	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
236	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
237	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
238	4	1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
239	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
240	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
241	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
242	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
243	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
244	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
245	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
246	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
247	4	1	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
248	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
249	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
250	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
251	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
252	4	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
253	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
254	4	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
255	3	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
256	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
257	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
258	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
259	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
260	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
261	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
262	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
263	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2
264	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4
265	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4
266	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4
267	5	4	4	4	5	4	4	4	5	1	4	4
268	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
269	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2
270	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
271	3	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
272	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4
273	4	4	4	5	4	4	4	5	4	1	4	5
274	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
275	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2
276	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
277	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
278	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2
279	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
280	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2
281	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4
282	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	4	3
283	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4
284	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	4
285	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2
286	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2
287	4	5	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4
288	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	4
289	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	4	5
290	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4

34

NO	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12
291	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2
292	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
293	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
294	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
295	3	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
296	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	4
297	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
298	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
5	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
6	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
7	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4
8	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
9	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
10	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
11	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2
12	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
13	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
16	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
17	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
18	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
19	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
20	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
21	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
22	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
23	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
24	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
25	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
26	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
27	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
30	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
31	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
32	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
33	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
34	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
35	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
36	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
37	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
38	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
39	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
40	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2
41	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
42	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
44	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
45	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
46	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1
47	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
48	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
51	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
52	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
53	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
54	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
55	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
56	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
57	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
58	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
59	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
60	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
61	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
62	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
65	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
66	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
67	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1
68	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
69	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
70	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1
71	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
72	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
73	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4
74	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3
75	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1
76	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
77	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
78	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
79	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
80	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
81	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
82	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
83	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
86	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
87	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
88	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
89	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
90	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
91	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
92	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
93	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
94	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
95	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
96	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
97	3	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
98	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
100	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
101	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1
102	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1
103	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3
104	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
105	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2
106	4	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
107	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
108	5	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
109	3	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
110	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
111	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
112	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
113	4	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
114	4	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
115	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
116	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
117	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
118	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
119	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
121	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
122	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
123	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
124	3	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
125	4	1	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
126	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
127	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
128	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
129	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
130	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
131	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
132	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
134	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
135	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
136	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
137	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
138	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
139	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
140	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
141	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
142	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
143	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	4
144	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3
145	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2
146	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
147	3	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	4
148	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	3
149	4	3	4	4	4	3	4	1	4	3	4	4

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
150	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4
151	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2
152	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2
153	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	4
154	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
155	3	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	4
156	5	4	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5
157	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
158	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2
159	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4
160	4	4	3	3	4	4	3	1	4	4	3	3
161	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	4
162	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4
163	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
164	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2
165	3	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	4
166	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	3	4
167	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3
168	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
169	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
170	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2
171	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
172	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
173	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3
174	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2
175	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
176	4	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4
177	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
178	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
179	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
180	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
181	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
182	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
183	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
184	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
185	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
186	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
187	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
188	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
190	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
191	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
192	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
193	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
194	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
195	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
196	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
197	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
198	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
199	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
200	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
201	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
202	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
203	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
204	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
205	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
206	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
207	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
208	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
209	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
210	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
211	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
212	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
213	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
214	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
215	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
216	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
217	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
218	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
219	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
220	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
221	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
222	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
223	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
226	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
227	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
228	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
229	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
230	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
231	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
232	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
233	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
234	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
235	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
236	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
237	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
238	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
239	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
240	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
241	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
242	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
243	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
244	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
245	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
246	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
247	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
248	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
249	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
250	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
251	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
252	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
253	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
254	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
255	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
256	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
257	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
258	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
259	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
260	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
261	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
262	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
263	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
264	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
265	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
266	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
267	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
268	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
269	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2

NO	GKA1	GKA2	GKA3	GKA4	GKA5	GKA6	GKA7	GKA8	GKA9	GKA10	GKA11	GKA12
270	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
271	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
272	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
273	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
274	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
275	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
276	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
277	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
278	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
279	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
280	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
281	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
282	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
283	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
284	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
285	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
286	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
287	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
288	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
289	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
290	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
291	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
292	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
293	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
294	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
295	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
296	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
297	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
298	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5
6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
7	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
8	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
9	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
10	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
11	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
12	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
13	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
14	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
15	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
16	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
17	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
18	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
19	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
20	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
21	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
22	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
23	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
24	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
25	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
26	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
27	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
28	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
29	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
30	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
31	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
32	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
33	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
34	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
35	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
36	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
37	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
38	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
39	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
40	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
41	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
42	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
43	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
44	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
45	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
46	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
47	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
48	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
49	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
50	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
51	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
52	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
53	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
54	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
55	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
56	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
57	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
58	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
59	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
60	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
61	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
62	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
63	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
64	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
65	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
66	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
67	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
68	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
69	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
70	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
71	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
72	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
73	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
74	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
75	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
76	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
77	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
78	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
79	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
80	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
81	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
82	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
83	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
84	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
85	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
86	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
87	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
88	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
89	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
90	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
91	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
92	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
93	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3
94	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
95	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
96	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
97	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
98	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
99	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
100	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
101	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
102	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
103	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
104	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
105	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
106	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
107	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
108	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
109	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
110	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
111	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
112	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
113	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
114	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
115	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
116	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
117	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
118	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
119	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
120	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
121	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
122	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
123	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
124	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
125	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
126	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
127	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
128	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
129	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
130	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
131	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
132	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
133	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
134	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
135	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
136	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
137	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
138	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
139	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
140	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
141	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
142	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
143	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
144	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
145	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
146	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
147	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
148	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
149	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
150	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
151	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
152	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5
153	5	5	4	5	5	5	4	1	5	5	4	5
154	4	5	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5
155	4	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4
156	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4
157	5	4	5	4	5	4	5	1	5	4	5	4
158	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4
159	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5
160	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
161	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
162	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
163	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
164	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
165	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
166	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
167	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
168	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
169	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
170	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
171	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
172	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
173	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
174	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
175	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
176	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
177	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
178	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
179	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
180	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
181	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
182	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
183	4	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4
184	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4
185	5	4	5	4	5	4	5	1	5	4	5	4
186	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
187	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
188	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
189	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
190	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
191	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
192	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
193	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
194	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
195	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
196	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
197	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
198	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
199	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
200	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
201	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
202	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
203	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
204	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
205	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
206	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
207	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
208	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
209	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
210	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
211	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
212	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
213	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
214	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
215	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
216	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
217	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
218	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
219	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
220	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
221	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
222	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
223	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
224	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
225	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
226	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
227	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
228	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
229	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
230	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
231	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
232	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
233	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
234	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
235	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
236	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
237	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
238	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
239	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
240	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
241	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
242	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
243	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
244	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
245	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
246	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
247	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
248	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
249	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
250	1	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
251	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
252	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
253	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
254	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
255	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
256	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
257	1	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
258	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
259	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
260	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
261	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
262	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
263	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
264	1	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
265	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
266	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
267	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
268	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
269	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
270	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
271	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
272	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
273	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
274	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
275	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
276	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
277	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
278	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
279	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
280	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
281	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
282	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
283	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
284	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
285	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
286	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
287	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
288	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4

NO	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	LO12
289	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
290	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
291	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
292	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
293	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
294	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
295	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
296	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
297	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
298	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
5	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
6	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
7	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
8	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
9	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
10	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4
11	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
12	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2
13	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
15	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
16	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
19	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
20	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
21	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
22	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
25	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4

2

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
28	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
29	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
30	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
31	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
34	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
35	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
36	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
37	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
38	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
39	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
40	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
41	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
42	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
43	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
44	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
45	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
46	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
47	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
48	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
51	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
54	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
55	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
56	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
57	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
60	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
63	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
64	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
65	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
66	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
68	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
69	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
70	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
71	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
72	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
73	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
74	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
75	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
76	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
77	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
78	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
79	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
80	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
81	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
82	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
83	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
86	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
88	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
89	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
90	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
91	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
92	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
93	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
95	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
96	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
98	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
99	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2
100	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2
101	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
103	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
104	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
105	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
106	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
107	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
108	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
109	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
110	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
111	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
112	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
113	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
114	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
115	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
116	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
117	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
118	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
121	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
122	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
123	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
124	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
125	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
126	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
127	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
128	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
129	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
130	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
133	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
134	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2
135	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
136	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
138	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
139	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
140	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5
141	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
142	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
143	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
144	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
145	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
146	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
147	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
148	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
149	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
150	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
151	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
152	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
153	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
156	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
157	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
158	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
159	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
160	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
161	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
162	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
163	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
164	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
165	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
168	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
169	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
170	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
171	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
174	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
175	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
176	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
177	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
178	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
179	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
180	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
181	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
182	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
183	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
184	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
185	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
186	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
187	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
188	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
189	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
190	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
191	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
192	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
193	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
194	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
195	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
196	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
197	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
198	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
199	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
200	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
201	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
202	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
203	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
204	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
205	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
206	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
207	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
208	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
209	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
210	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
211	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
212	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
213	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
214	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
215	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
216	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
217	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
218	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
219	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
220	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
221	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
222	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
223	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
224	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
225	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
226	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
227	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
228	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
229	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
230	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
231	4	5	4	4	4	5	1	4	4	5	4	4	5	4	4
232	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	4
233	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
234	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
235	4	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5
236	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
237	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	5	4	4	4
238	4	3	3	4	4	3	1	4	4	3	3	4	3	3	4
239	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2
240	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
241	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	5	4	4	4
242	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
243	4	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5
244	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	5	4	4	4
245	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	5
246	4	5	4	5	4	5	1	5	4	5	4	4	5	4	5
247	5	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4
248	5	4	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	4	5	5
249	4	3	3	4	4	3	1	4	4	3	3	4	3	3	4
250	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2
251	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
252	5	4	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	4	5	5
253	5	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4
254	5	4	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	4	5	5
255	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	4
256	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2
257	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
258	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	5	4	4	4
259	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
260	4	5	4	5	4	5	1	5	4	5	4	4	5	4	5
261	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	4
262	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
263	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
264	5	4	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	4	5	5
265	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
266	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
267	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4

NO	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN11	KIN12	KIN13	KIN14	KIN15
268	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
269	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
270	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
271	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
272	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
273	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
274	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
275	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
276	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
277	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
278	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
279	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
280	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
281	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
282	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
283	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
284	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
285	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
286	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
287	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
288	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
289	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
290	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
291	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
292	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
293	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
294	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
295	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
296	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
297	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
298	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2