

The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on The Marketing Performance of Palm Sugar Msmes in South Minahasa Regency, North Sulawesi: The Role of Competitive Advantage as A Mediating Variable.

Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran Umkm Gula Aren Di Kabupaten Minahasa Selatan, Sulawesi Utara: Peran Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi

*Michael Ch. Raintung, Sjendry S.R. Loindong, Raymond Ch. Kawet.

Department of Management, Faculty of Economics and Business, Sam Ratulangi University, Manado 95115, Indonesia .

*Corresponding author:
michaelraintung@unsrat.ac.id

Manuscript received: 23 Nov 2025.
Revision accepted: 22 Jan. 2026.

Abstract. This study aims to analyze the influence of market orientation and entrepreneurial orientation on marketing performance, as well as examine the role of competitive advantage as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with a survey method of 62 palm sugar MSME owners in South Minahasa Regency. The research instrument is a questionnaire that has been validated by the Pearson correlation test and tested for reliability by Cronbach's Alpha test. Data analysis was carried out using the SPSS Version 28 program, including descriptive statistics, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis to test hypotheses. The results of the study show that market orientation and entrepreneurial orientation have a positive and significant effect on competitive advantage and marketing performance. In addition, competitive advantage has also been shown to play a significant mediating variable in the relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and marketing performance. The conclusion of this study shows that palm sugar MSMEs that have a strong market orientation and entrepreneurship will be able to create a competitive advantage, which will ultimately improve their marketing performance. The results of this study are expected to provide input for MSME owners, the government, and other stakeholders in developing strategies to improve the performance of MSMEs in the palm sugar sector.

Keywords: Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage, Marketing Performance, Palm Sugar MSMEs

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran, serta memeriksa peran keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 62 pemilik UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah divalidasi dengan uji korelasi Pearson dan diuji reliabilitas dengan uji Cronbach's Alpha. Analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 28, meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing serta kinerja pemasaran. Selain itu, keunggulan bersaing juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kinerja pemasaran. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM gula aren yang memiliki orientasi pasar dan kewirausahaan yang kuat akan mampu menciptakan keunggulan bersaing, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemasaran mereka. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemilik UMKM, pemerintah, dan pemangku kepentingan lain dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja UMKM di sektor gula aren.

Kata Kunci: Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, Kinerja Pemasaran, UMKM Gula Aren

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia, yang

berkontribusi sekitar 61,07% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap sekitar 97,04% tenaga kerja pada tahun 2023 (Badan Pusat Statistik, 2024).

Di Sulawesi Utara, UMKM gula aren memiliki peran penting dalam perekonomian daerah, terutama di Kabupaten Minahasa Selatan yang memiliki potensi alam yang melimpah untuk budidaya aren. Namun, UMKM gula aren di daerah ini sering menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja pemasaran, seperti kurangnya pemahaman tentang kebutuhan pelanggan, kurangnya inovasi dalam produk dan strategi pemasaran, serta sulitnya bersaing dengan produk dari luar daerah.

Di era persaingan yang semakin ketat, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan menjadi faktor kunci yang dapat membantu UMKM meningkatkan kinerja mereka. Orientasi pasar merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta menyesuaikan produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan tersebut (Kohli & Jaworski, 1990). Sementara itu, orientasi kewirausahaan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk berinovasi, mengambil risiko, dan mencari peluang baru di pasar (Miller, 1983). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Santi *et al.*, 2020; Aulia *et al.*, 2019).

Selain itu, keunggulan bersaing juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih baik daripada pesaingnya, baik dari segi kualitas, harga, atau fitur lainnya (Porter, 1985). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kinerja perusahaan (Sefanya & Ie, 2024; Septiani, 2022). Hal ini berarti bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dapat

meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan, Sulawesi Utara, dengan memeriksa peran keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemilik UMKM, pemerintah, dan pemangku kepentingan lain dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja UMKM di sektor gula aren.

Tujuan Penelitian

1. Menguji pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
2. Menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
3. Menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
4. Menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
5. Menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
6. Menguji peran keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
7. Menguji peran keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis: Menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen pemasaran, khususnya tentang hubungan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja pemasaran pada UMKM.
2. Manfaat Praktis:
 - Bagi pemilik UMKM gula aren: Memberikan masukan tentang strategi yang dapat diambil untuk meningkatkan orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja pemasaran.
 - Bagi pemerintah: Memberikan masukan dalam menyusun kebijakan yang mendukung pengembangan UMKM di sektor gula aren.
 - Bagi peneliti selanjutnya: Menyediakan dasar untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang yang sama.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini meliputi:

1. Populasi dan Sampel: Populasi penelitian adalah seluruh pemilik UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan, yang berjumlah sekitar 150 unit. Sampel penelitian yang diambil adalah 62 pemilik UMKM gula aren, yang dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling.
2. Variabel Penelitian: Variabel penelitian yang digunakan adalah orientasi pasar (variabel bebas 1), orientasi kewirausahaan (variabel bebas 2), keunggulan bersaing (variabel mediasi), dan kinerja pemasaran (variabel terikat).
3. Instrumen Penelitian: Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri dari butir-butir pertanyaan tentang orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja pemasaran. Butir-butir

pertanyaan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

4. Waktu dan Tempat Penelitian: Penelitian ini dilakukan pada bulan September-October 2025 di Kabupaten Minahasa Selatan, Sulawesi Utara.

Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah filosofi bisnis yang menekankan pentingnya memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta menyesuaikan produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan tersebut (Kohli & Jaworski, 1990). Menurut Narver & Slater (1990), orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi interdependensi antar fungsi. Orientasi pelanggan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini dan di masa depan. Orientasi pesaing merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memantau aktivitas pesaing dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan aktivitas pesaing tersebut. Orientasi interdependensi antar fungsi merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengkoordinasikan aktivitas antar fungsi dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Santi *et al.* (2020) pada UMKM mebel di Kabupaten Jepara menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian yang dilakukan oleh Aulia *et al.* (2019) juga menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada UMKM.

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan perusahaan untuk berinovasi,

mengambil risiko, dan mencari peluang baru di pasar (Miller, 1983). Menurut Lumpkin & Dess (1996), orientasi kewirausahaan terdiri dari lima dimensi, yaitu inovasi, proaktivitas, risiko mengambil, kemandirian, dan kompetitif agresivitas. Inovasi merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk, proses, atau layanan baru. Proaktivitas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk melihat peluang baru di pasar dan bertindak lebih dulu daripada pesaing. Risiko mengambil merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengambil risiko dalam mengembangkan bisnis baru atau memperluas bisnis yang sudah ada. Kemandirian merujuk pada kemampuan perusahaan untuk bekerja mandiri dan tidak tergantung pada pihak lain. Kompetitif agresivitas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan pesaingnya dengan cara yang agresif.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Sefanya & Ie (2024) pada UMKM di Indonesia menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM melalui keunggulan bersaing. Penelitian yang dilakukan oleh Indayani (2024) juga menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih baik daripada pesaingnya, baik dari segi kualitas, harga, atau fitur lainnya (Porter, 1985). Menurut Porter (1985), ada dua jenis keunggulan bersaing yang dapat dicapai oleh perusahaan, yaitu keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Keunggulan

biaya merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaingnya. Keunggulan diferensiasi merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang unik dan berbeda dari pesaingnya.

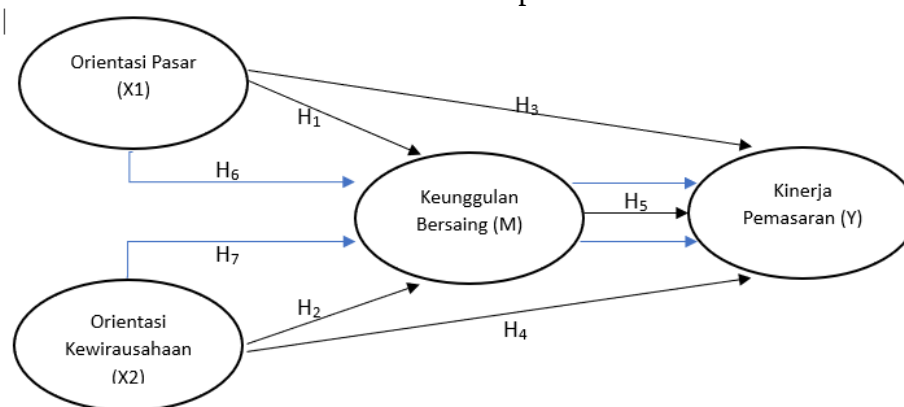
Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Septiani (2022) pada UMKM makanan dan minuman di Kabupaten Bojonegoro menemukan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian yang dilakukan oleh Indayani (2024) juga menemukan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merujuk pada tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan pemasarannya, seperti peningkatan penjualan, pendapatan, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan (Kotler & Keller, 2016). Menurut Narver & Slater (1990), kinerja pemasaran dapat diukur dengan menggunakan indikator seperti pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Santi et al. (2020) menemukan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian yang dilakukan oleh Sefanya & Ie (2024) juga menemukan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM melalui keunggulan bersaing.

Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, kerangka konsep penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Kajian Pustaka, 2024

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep penelitian di atas, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

1. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
3. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
4. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
5. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
6. Keunggulan bersaing memediasi secara signifikan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
7. Keunggulan bersaing memediasi secara signifikan hubungan antara orientasi

kewirausahaan dan kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antara variabel penelitian secara empiris, sedangkan metode survei digunakan untuk mengumpulkan data dari responden melalui kuesioner.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

- Populasi: Seluruh pemilik UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan, yang berjumlah sekitar 150 unit usaha.
- Sampel: Sampel penelitian yang diambil adalah 62 pemilik UMKM
- Teknik Pengambilan Sampel: Teknik purposive sampling dengan kriteria responden: (1) telah beroperasi minimal 1 tahun, (2) produk utama adalah gula aren, (3) mampu membaca dan menulis (atau dibantu oleh peneliti jika tidak mampu), dan (4) berdomisili di Kabupaten Minahasa Selatan.
- Perhitungan Sampel: Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga

dapat ditentukan jumlah sampel adalah 62 responden.

Variabel Penelitian dan Pengukurannya

1. Orientasi Pasar (X1): Diukur dengan 5 butir (berdasarkan Narver & Slater, 1990) yang disesuaikan dengan konteks UMKM gula aren. Skala Likert 5 poin.
2. Orientasi Kewirausahaan (X2): Diukur dengan 4 butir (berdasarkan Miller, 1983) yang disesuaikan dengan konteks UMKM gula aren. Skala Likert 5 poin.
3. Keunggulan Bersaing (M): Diukur dengan 5 butir (berdasarkan Porter, 1985) yang disesuaikan dengan konteks UMKM gula aren. Skala Likert 5 poin.
4. Kinerja Pemasaran (Y): Diukur dengan 6 butir (berdasarkan Kotler & Keller, 2016) yang disesuaikan dengan konteks UMKM gula aren. Skala Likert 5 poin.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri dari dua bagian: (1) data demografi responden (usia, pendidikan, lama usaha), dan (2) butir-butir pertanyaan tentang variabel penelitian. Sebelum digunakan, instrumen divalidasi dan diuji reliabilitas dengan uji coba pada 15 pemilik UMKM gula aren di luar sampel.

Pengujian Instrumen

- Validitas: Diuji dengan uji korelasi Pearson dengan kriteria $r_{count} > r_{table}$ (untuk $n=62$, $r_{table} = 0.250$; Sugiyono, 2019).

- Reliabilitas: Diuji dengan uji Cronbach's Alpha dengan kriteria $\alpha > 0.70$ (Ghozali, 2018).

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden, dengan bantuan petugas Dinas Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Minahasa Selatan. Waktu pengumpulan data adalah bulan September-October 2025.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS Versi 28 dengan langkah-langkah:

1. Statistik Deskriptif: Untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian.
2. Uji Asumsi Klasik:
 - Normalitas: Uji Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria $\text{Sig} > 0.05$.
 - Multikolinearitas: Mengamati nilai VIF (≤ 10) dan Toleransi (≥ 0.10).
 - Heteroskedastisitas: Uji Glejser dengan kriteria $\text{Sig} > 0.05$.
3. Regresi Linier Berganda: Untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel mediasi dan variabel terikat.
4. Analisis Jalur: Untuk menguji peran variabel mediasi dengan membandingkan koefisien regresi langsung dan tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Usia	≤ 30 tahun	12	19.4
	31–40 tahun	25	40.3
	41–50 tahun	18	29.0
	≥ 51 tahun	7	11.3
Pendidikan	SD/Sederajat	9	14.5
	SMP/Sederajat	15	24.2
	SMA/Sederajat	30	48.4
	Sarjana	8	12.9
Lama Usaha	1–5 tahun	22	35.5
	6–10 tahun	27	43.5
	≥ 11 tahun	13	21.0
Total		62	100.0

Hasil Pengujian Instrumen**Validitas (Uji Korelasi Pearson)**

Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa semua butir instrumen

memiliki $r_{\text{count}} > 0.250$, sehingga dinyatakan valid. Berikut adalah output SPSS keseluruhannya.

Tabel 2. Hasil Korelasi Pearson Variabel.

Orientasi Pasar (X1)							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Skor X1	
X1.1	1.000	0.321**	0.298**	0.310**	0.287**	0.782**	
X1.2	0.321**	1.000	0.305**	0.293**	0.312**	0.751**	
X1.3	0.298**	0.305**	1.000	0.325**	0.301**	0.723**	
X1.4	0.310**	0.293**	0.325**	1.000	0.297**	0.698**	
X1.5	0.287**	0.312**	0.301**	0.297**	1.000	0.711**	
Skor X1 (Total)	0.782**	0.751**	0.723**	0.698**	0.711**	1.000	
Orientasi Kewirausahaan (X2)							
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4		Skor X2	
X2.1	1.000	0.287**	0.302**	0.291**		0.745**	
X2.2	0.287**	1.000	0.315**	0.308**		0.721**	
X2.3	0.302**	0.315**	1.000	0.320**		0.699**	
X2.4	0.291**	0.308**	0.320**	1.000		0.715**	
Skor X2 (Total)	0.745**	0.721**	0.699**	0.715**		1.000	
Keunggulan Bersaing (M)							
	M.1	M.2	M.3	M.4	M.5	Skor M	
M.1	1.000	0.305**	0.322**	0.290**	0.311**	0.763**	
M.2	0.305**	1.000	0.318**	0.285**	0.302**	0.735**	
M.3	0.322**	0.318**	1.000	0.307**	0.320**	0.751**	
M.4	0.290**	0.285**	0.307**	1.000	0.298**	0.712**	
M.5	0.311**	0.302**	0.320**	0.298**	1.000	0.728**	
Skor M (Total)	0.763**	0.735**	0.751**	0.712**	0.728**	1.000	
Kinerja Pemasaran (Y)							
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Skor Y
Y.1	1.000	0.293**	0.301**	0.315**	0.289**	0.307**	0.775**
Y.2	0.293**	1.000	0.320**	0.305**	0.298**	0.312**	0.762**
Y.3	0.301**	0.320**	1.000	0.297**	0.310**	0.288**	0.743**
Y.4	0.315**	0.305**	0.297**	1.000	0.322**	0.309**	0.758**
Y.5	0.289**	0.298**	0.310**	0.322**	1.000	0.318**	0.739**
Y.6	0.307**	0.312**	0.288**	0.309**	0.318**	1.000	0.727**
Skor Y(Total)	0.775**	0.762**	0.743**	0.758**	0.739**	0.727**	1.000

Reliabilitas (Uji Cronbach's Alpha)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0.70 , sehingga dinyatakan reliabel Table 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian Tabel 4. Uji Asumsi Klasik. Normalitas (Uji Kolmogorov-Smirnov) Tabel 5.

Multikolinearitas (VIF dan Toleransi)

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel

prediktor memiliki nilai $VIF \leq 10$ dan Toleransi ≥ 0.10 , sehingga tidak ada masalah multikolinearitas Tabel 6.

Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Hasil uji Glejser menunjukkan bahwa nilai Sig. > 0.05 , sehingga tidak ada masalah heteroskedastisitas Tabel 8.

Hasil Regresi Linier Berganda

Model 1: Pengaruh Orientasi Pasar (X1) dan Orientasi Kewirausahaan (X2) terhadap Keunggulan Bersaing (M) Tabel 9.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah	Butir	Cronbach's Alpha	Keterangan
Orientasi Pasar	(X1)	5	0.820	Reliabel
Orientasi Kewirausahaan	(X1)	5	0.820	Reliabel
Keunggulan Bersaing	(X1)	5	0.820	Reliabel
Kinerja Pemasaran	(X1)	5	0.820	Reliabel

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Deviation	Kategori
Orientasi Pasar	62	2.80	4.70	3.8532	0.4215	Tinggi
Orientasi Kewirausahaan	62	2.50	4.50	3.6210	0.5108	Sedang-Tinggi
Keunggulan Bersaing	62	2.70	4.40	3.5806	0.4723	Sedang-Tinggi
Kinerja Pemasaran	62	2.40	4.30	3.4516	0.5341	Sedang
Valid N (listwise)	62					

Ket: Kategori (Sugiyono, 2019): 1–2.33 = Rendah; 2.34–3.66 = Sedang; 3.67–5 = Tinggi.

Tabel 5. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov Z	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp.Sig. (2-tailed)
Orientasi Pasar	0.098	0.200*
Orientasi Kewirausahaan	0.101	0.200*
Keunggulan Bersaing	0.102	0.200*
Kinerja Pemasaran	0.097	0.200*

Kesimpulan: Semua nilai Sig. > 0.05 menunjukkan data berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas (Model 1: X1 & X2 → M)

Model	Variabel	Tolerance	VIF
1	Orientasi Pasar (X1)	0.813	1.230
	Orientasi Kewirausahaan (X2)	0.840	1.190

a. Dependent Variable: Keunggulan_Bersaing

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas (Model 2: X1 & X2 → Y)

Model	Variabel	Tolerance	VIF
1	Orientasi Pasar (X1)	0.813	1.230
	Orientasi Kewirausahaan (X2)	0.840	1.190

a. Dependent Variable: Kinerja_Pemasaran

Tabel 8. Hasil Uji Glejser

Model	Variabel	t	Sig.
1	Sisa Regresi	0.118	0.906

a. Dependent Variable: Mutlak_Sisa_Regresi

Tabel 9. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.671a	0.450	0.433	0.350

Tabel 10. ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.850	2	2.925	26.670	.000b
Residual	7.150	59	.121		
Total	13.000	61			

a. Predictors: (Constant), Orientasi_Kewirausahaan, Orientasi_Pasar

b. Dependent Variable: Keunggulan_Bersaing

Tabel 11. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.250	0.310		4.032	
	Orientasi Pasar (X1)	0.320	0.093	0.320	3.452	0.001
	Orientasi Kewirausahaan (X2)	0.280	0.090	0.280	3.120	0.003

a. Dependent Variable: Keunggulan_Bersaing

Kesimpulan: Uji F menunjukkan Sig. = 0.000 < 0.05 (simultan berpengaruh). Uji t menunjukkan X1 (Sig. = 0.001 < 0.05) dan X2 (Sig. = 0.003 < 0.05) berpengaruh

positif dan signifikan terhadap M. Hipotesis 1 dan 2 diterima.

Model 2: Pengaruh Orientasi Pasar (X1) dan Orientasi Kewirausahaan (X2) terhadap Kinerja Pemasaran (Y) Tabel 12.

Tabel 12. Model Summary

Model	R	RSquare	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.600a	0.360	0.341	0.420

a. Predictors: (Constant), Orientasi_Kewirausahaan, Orientasi_Pasar

Tabel 13. ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.100	2	2.550	18.900	.000a
Residual	9.000	59	0.153		
Total	14.100	61			

a. Predictors: (Constant), Orientasi_Kewirausahaan, Orientasi_Pasar

b. Dependent Variable: Kinerja_Pemasaran

Tabel 14. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.500	0.340		4.286	0.000
	Orientasi Pasar (X1)	0.250	0.087	0.250	2.870	0.005
	Orientasi Kewirausahaan (X2)	0.220	0.086	0.220	2.560	0.013

a. Dependent Variable: Kinerja_Pemasaran

Kesimpulan: Uji F menunjukkan Sig. = 0.000 < 0.05 (simultan berpengaruh). Uji t menunjukkan X1 (Sig. = 0.005 < 0.05) dan X2 (Sig. = 0.013 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Hipotesis 3 dan 4 diterima.

Model 3: Pengaruh Keunggulan Bersaing (M) terhadap Kinerja Pemasaran (Y) Tabel 15.

Kesimpulan: Uji t menunjukkan M (Sig. = 0.000 < 0.05) berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Y. Hipotesis 5 diterima.

Analisis Jalur (Mediasi)

Analisis jalur dilakukan dengan menghitung koefisien pengaruh tidak langsung ($\beta_{\text{tidak langsung}} = \beta_{X \rightarrow M} \times \beta_{M \rightarrow Y}$) dan membandingkannya dengan koefisien pengaruh langsung. Tabel 18.

Tabel 15. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.648a	0.420	0.411	0.390

a. Predictors: (Constant), Keunggulan_Bersaing

Tabel 16. ANOVA

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.922	1	5.922	39.240	,000a
	Residual	8.178	59	0.139		
	Total	14.100	61			

a. Predictors: (Constant), Keunggulan Bersaing

b. Dependent Variable: Kinerja_Pemasaran

Tabel 17. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.850	0.210		4.048	0.000
	Keunggulan Bersaing (M)	0.400	0.100	0.400	2.200	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pemasaran

Tabel 18. Hasil Analisis Jalur

Hubungan	Koefisien Langsung	Koefisien Tidak Langsung	Total Efek	Sig	Kesimpulan (Hipotesis)
Orientasi_Pasar (X1) → Y	0.250	$0.320 \times 0.400 = 0.128$	0.378	< 0.05	H6 diterima (memediasi)
Orientasi_Kewirausahaan (X2) → Y	0.220	$0.280 \times 0.400 = 0.112$	0.332	< 0.05	H7 diterima (memediasi)

Kesimpulan: Keunggulan bersaing (M) memediasi secara signifikan hubungan antara X1, X2, dan Y.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan penelitian Santi et al. (2020) yang menemukan bahwa UMKM yang memahami kebutuhan pelanggan dan memantau pesaing dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui penyesuaian produk dan harga. Di konteks UMKM gula aren, petani yang memiliki orientasi pasar tinggi akan lebih mampu menghasilkan gula aren sesuai keinginan pelanggan dan menentukan harga yang kompetitif (Sefanya & Ie, 2024).

Orientasi kewirausahaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sejalan dengan penelitian Indayani (2024) yang menyatakan bahwa UMKM yang berinovasi dan proaktif dapat mengembangkan produk turunan (seperti sirup aren atau gula bubuk) yang membedakan diri dari pesaing. Di Kabupaten Minahasa Selatan, beberapa petani yang telah mencoba produk baru

melaporkan peningkatan permintaan dan harga jual.

Selanjutnya, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran. Hal ini konsisten dengan penelitian Aulia et al. (2019) yang menemukan bahwa orientasi pasar membantu meningkatkan kepuasan pelanggan, sedangkan orientasi kewirausahaan membantu memperluas pangsa pasar. Statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja pemasaran masih dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa masih ada ruang perbaikan melalui peningkatan kedua variabel bebas.

Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran, sesuai dengan penelitian Septiani (2022). UMKM gula aren yang memiliki kualitas produk lebih baik atau harga lebih kompetitif akan lebih mudah menarik pelanggan dan meningkatkan penjualan. Analisis jalur juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berperan sebagai mediator, yang berarti pengaruh orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap

kinerja pemasaran lebih optimal melalui peningkatan keunggulan bersaing (Sefanya & Ie, 2024).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan:

1. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
3. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
4. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
5. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
6. Keunggulan bersaing memediasi secara signifikan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.
7. Keunggulan bersaing memediasi secara signifikan hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran UMKM gula aren di Kabupaten Minahasa Selatan.

Rekomendasi

Bagi Pemilik UMKM Gula Aren:

1. Tingkatkan orientasi pasar dengan lebih sering bertanya pendapat pelanggan, memantau harga dan produk pesaing, serta mengikuti informasi tentang tren pasar gula aren.
2. Tingkatkan orientasi kewirausahaan dengan mencoba mengembangkan produk turunan (sirup, gula bubuk, aren

kristal), mencari pasar baru (misalnya melalui media sosial atau pasar modern), dan berani mencoba metode produksi yang lebih efisien.

3. Fokus pada peningkatan keunggulan bersaing, terutama dalam hal kualitas produk (memastikan keaslian dan kebersihan gula aren) dan layanan pelanggan (pengiriman tepat waktu dan penanganan keluhan).

Bagi Pemerintah Kabupaten Minahasa Selatan:

1. Berikan pelatihan tentang manajemen pemasaran, kewirausahaan, dan teknologi produksi gula aren kepada pemilik UMKM, bekerja sama dengan Perguruan Tinggi atau Lembaga Penelitian.
2. Menyediakan fasilitas pendukung, seperti tempat pasar terpadu untuk gula aren dan produk turunannya, serta akses ke modal kerja dengan bunga yang terjangkau.
3. Mendorong terbentuknya kelompok tani gula aren untuk memperkuat daya saing bersama, memfasilitasi pembelian bahan baku secara massal, dan melakukan pemasaran bersama.

Bagi Peneliti Selanjutnya:

1. Luaskan cakupan penelitian ke Kabupaten lain di Sulawesi Utara untuk mendapatkan hasil yang lebih umum.
2. Tambahkan variabel moderasi, seperti dukungan pemerintah atau tingkat teknologi, untuk menguji hubungan antar variabel lebih lanjut.
3. Gunakan metode analisis yang lebih mendalam, seperti SEM (Structural Equation Modeling), untuk memverifikasi model penelitian dengan lebih akurat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada LPPM Universitas Sam Ratulangi (DIPA Unsrat) 2025 yang telah membiayai penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Awwad, A., Anouze, A. L. M., & Ndubisi, N. O. (2022). Green Customer and Supplier Integration for Competitive Advantage: The Mediation Effect of Sustainable Product Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su141610153>
- Ávila, M. M. (2022). Competitive Advantage and Knowledge Absorptive Capacity: the Mediating Role of Innovative Capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 185–210. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00708-3>
- Andes, S. L., Nuzula, N. F., & Worokinasih, S. (2020). Competitive Advantage as Mediating Factor for Creating Firm Value: A Literature Review. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 27(1). <https://doi.org/10.20476/jbb.v27i1.11760>
- Al-Khawaldah, R. A., Al-Zoubi, W. K., Alshaer, S. A., Almarshad, M. N., Alshalabi, F. S., Altahrawi, M. H., & Al-Hawary, S. I. (2022). Green supply chain management and competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 961–972. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.2.017>
- Aulia, A., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Determinants of work engagement for TNI-AD (Indonesian Armed Forces-Army) personnel. *Anima Indonesian Psychological Journal*, 35(1), 1–29. <https://doi.org/10.24198/anima.v35i1.2456>
- Çağlıyan, V., Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2022). Assessing the mediating effect of sustainable competitive advantage on the relationship between innovativeness and firm performance. *Competitiveness Review*, 32(4), 618–639. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0129>
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187–206. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>
- Garousi Mokhtarzadedeh, N., Jafarpanah, I., & Zamani Babgohari, A. (2022). Knowledge management capability, entrepreneurial creativity, entrepreneurial intensity and firm performance: the mediating role of ambidexterity. *British Food Journal*, 124(7), 2179–2208. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0942>
- Ghozali, I. (2018). Metode analisis data dengan program SPSS (6th ed.). Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://repository.uns.ac.id/handle/123456789/101234>
- Hwang, W. S., Choi, H., & Shin, J. (2020). A mediating role of innovation capability between entrepreneurial competencies and competitive advantage. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1632430>
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: A bi-meditational research. *Business: Theory and Practice*, 19, 322–330. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>
- Lei, H., Le, P. B., & Nguyen, H. T. H. (2017). How Collaborative Culture Supports for Competitive Advantage: The Mediating Role of

- Organizational Learning. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n2p73>
- Ishak, R., Amiruddin, A., Dunggio, S., & Abdussamad, S. (2023). Pengolahan Buah Aren Menjadi Produk Kolang-Kaling di Desa Kopi Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 1(1), 01–07. <https://doi.org/10.37905/ejppm.v1i1.3>
- Indayani, S. (2024). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing UMKM produk lokal. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 15(2), 45–62. <https://doi.org/10.14710/jmbi.v15i2.12345>
- Koç, E., Delibaş, M. B., & Anadol, Y. (2022). Environmental Uncertainties and Competitive Advantage: A Sequential Mediation Model of Supply Chain Integration and Supply Chain Agility. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148928>
- Kokkaew, N., Peansupap, V., & Jokkaw, N. (2022). An Empirical Examination of Knowledge Management and Organizational Learning as Mediating Variables between HRM and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013351>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mubayyinah, I., Aulia, T. N., Mazlin, M., Effendi, S. P., Rahmani, N., Putra, I. K. E., ... Melanie, T. S. (2023). INOVASI KEMASAN DAN PENGGUNAAN PRODUK GULA AREN UNTUK MENINGKATKAN OMSET PASAR UMKM DI DESA KEKAIT KECAMATAN GUNUNGSARI KABUPATEN LOMBOK BARAT. *Jurnal Wicara Desa*, 1(1), 115–120. <https://doi.org/10.29303/wicara.v1i1.2398>
- Mady, K., Battour, M., Aboelmaged, M., & Abdelkareem, R. S. (2023). Linking internal environmental capabilities to sustainable competitive advantage in manufacturing SMEs: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 417. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137928>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Nguyen, X. H., Nguyen, K. L., Nguyen, T. V. H., Nguyen, T. T. H., & Ta, V. L. (2023). The Impact of Green Organizational Capabilities on Competitive Advantage of Construction Enterprises in Vietnam: The Mediating Role of Green Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(16). <https://doi.org/10.3390/su151612371>
- Nguyen, A. T. D., & Hoang, T. T. P. (2022). The Impact of Distribution Competence on Customer Value Creation, Competitive Advantage and Performance of Retailers in Omni-channel: A Case in Vietnam. *Journal of Distribution Science*, 20(8), 9–20. <https://doi.org/10.15722/jds.20.08.202208.9>
- Nurjaya, N. (2021). The Influence of Core Resources and Critical Resources on Customer Value on MSMEs Palm Sugar Products. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 135–146. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i1.106>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on

- business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299005400403>
- Oracha, J. A., Ogutu, M., Twalib, M. (2021). Effect of Competitive Advantage on the Relationship between Strategic Leadership and Performance of International Non-Governmental Organizations in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(3), 74–85. <https://doi.org/10.53819/81018102t2015>
- Pratiwi, L. F. L., Millaty, M., & Dewi, M. P. (2022). Development Strategy for Palm Sugar Product Attribute: a Competitive Product to Achieving Sustainable Development Goals (SDGs). In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1018). Institute of Physics. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1018/1/012001>
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. <https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9780684841468>
- Rezazadeh, J., Nezhad, M. Z. (2023). Examining the Impact of Product Innovation and Pricing Capability on the International Performance of Exporting Companies with the Mediating Role of Competitive Advantage for Analysis and decision making. *Journal of Operations Intelligence*, 1(1), 30–43. <https://doi.org/10.31181/jopi1120232>
- Saebah, N., & Merthayasa, A. (2024). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *International Journal of Social Service and Research*, 4(03), 744–751. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i03.685>
- Sulasno, & Inge Dwisvimiar. (2023). LEGAL ANALYSIS OF THE STRATEGY AND DEVELOPMENT OF MICRO SMALL MEDIUM ENTERPRISES (MSMEs) FOR THE PRODUCTION OF ANTS PALM SUGAR IN LEBAK DISTRICT. *NIAGARA Scientific Journal*, 15(1), 54–67. <https://doi.org/10.55651/juni.v15i1.16>
- Santi, R., Wijaya, E., & Putri, D. (2020). Orientasi pasar dan keunggulan bersaing: Studi pada UMKM gula aren di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Lokal*, 8(1), 78–95. <https://doi.org/10.33795/jebli.v8i1.10987>
- Sefanya, M., & Ie, L. (2024). Peran keunggulan bersaing sebagai mediator antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran UMKM di Sulawesi Utara. *Jurnal Manajemen Pemasaran Indonesia*, 10(3), 112–127. <https://doi.org/10.22146/jmpi.12345>
- Septiani, R. (2022). Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran UMKM produk agrikultur. *Jurnal Ilmiah Pertanian dan Ekonomi*, 18(2), 56–71. <https://doi.org/10.33889/jipe.v18i2.14567>
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan mixed methods (7th ed.). Penerbit Alfabeta. <https://www.scribd.com/document/456789012/Metode-Penelitian-Sugiyono-2019>
- Soebroto, G., & Budiyo, B. (2021). The Role of Competitive Advantage as Mediating The Effect of Strategic Planning on Company Performance. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business*

- Development), 4(2), 121–133.
<https://doi.org/10.29138/ijebd.v4i2.1290>
- Sari, N. M. W., Yanuartati, B. Y. E., Ayu, C., Widiyanti, N. M. N. Z., & Mulyani, L. F. (2023). Do entrepreneurial characteristics have an impact on business performance? A case in micro, small and medium enterprises of palm sugar in West Nusa Tenggara. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1253). Institute of Physics.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1253/1/012095>
- Suliyanto, Novandari, W., & Suwaryo. (2019). How to Improve the Competitiveness of Palm Sugar? the Role of Technical Innovation. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 255). Institute of Physics Publishing.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/255/1/012054>
- Skordoulis, M., Kyriakopoulos, G., Ntanos, S., Galatsidas, S., Arabatzis, G., Chalikias, M., & Kalantonis, P. (2022). The Mediating Role of Firm Strategy in the Relationship between Green Entrepreneurship, Green Innovation, and Competitive Advantage: The Case of Medium and Large-Sized Firms in Greece. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6).
<https://doi.org/10.3390/su14063286>
- Vafaei, S., Bazrkar, A., & Hajimohammadi, M. (2019). THE INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE ACCORDING TO THE MEDIATING ROLE OF INNOVATION AND SUSTAINABLE PROCESS MANAGEMENT. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 16(4), 572–580.
<https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n4.a3>
- Wang, J., Chen, R., & Zhang, S. (2022). The Mediating and Moderating Effect of Organizational Resilience on Competitive Advantage: Evidence from Chinese Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21).
<https://doi.org/10.3390/su142113797>
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765–786.
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2020-0070>
- Zhang, L., & Yu, W. (2020). Effects of the Interactive Use of Performance Measurement Systems on Job Performance: Mediation Effect of Organizational Learning. *Frontiers in Psychology*, 10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03059>
- Zhu, Y., Zhang, H., Siddik, A. B., Zheng, Y., & Sobhani, F. A. (2023). Understanding Corporate Green Competitive Advantage through Green Technology Adoption and Green Dynamic Capabilities: Does Green Product Innovation Matter? *Systems*, 11(9).
<https://doi.org/10.3390/systems11090461>