
Peran Diferensiasi Asosiatif dan Keunggulan Posisional Diferensiatif untuk Mengelola Inovasi Proses dan Kinerja Bisnis : Study Empiris pada UMKM di Indonesia

JBB
7, 2

157

Rainier Hendrik Sitaniapessy¹

¹ Universitas Pattimura Ambon, Jalan Ir. M. Putuhena Kampus Poka, Ambon, 97233, Maluku, Indonesia

Received 6 June 2017
Revised 20 October 2017
Accepted 28 November 2017

ABSTRACT

This research stems from a gap in research relationships between process innovation and business performance. From the research gap, this study aims to develop new theoretical models by developing associative differentiation constructs that attempt to resolve the process innovation and business performance gap. A sample of 166 UMKM Batik located in Indonesia (Pekalongan, Solo, DI Yogyakarta) and using Structural equation modeling (SEM) analysis technique. The results show that process innovation (IP) has a significant effect on associative differentiation (DA) and associative differentiation (DA) have a significant effect on positional differentiation advantages (KPD) which ultimately improve business performance. Another surprising result is that the quality product positioning (KP) has a positive but not significant effect on associative differentiation (DA) and associative differentiation (DA) has positive but not significant to business performance (KB).

JEL Classification:

G21

DOI:

10.14414/jbb.v7i2.1283

ABSTRAK

Penelitian ini bermula dari adanya kesenjangan penelitian hubungan antara inovasi proses dan kinerja bisnis. Dari kesenjangan penelitian tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model teoritikal baru dengan mengembangkan konstruk diferensiasi asosiatif yang berupaya untuk menyelesaikan kesenjangan hubungan inovasi proses dan kinerja bisnis tersebut. Sampel sejumlah 166 UMKM Batik yang berada di Indonesia (Pekalongan, Solo, DI Yogyakarta) dengan menggunakan teknik analisis Struktural equation modeling (SEM). Hasil menunjukkan bahwa inovasi proses (IP) berpengaruh signifikan terhadap diferensiasi asosiatif (DA) serta diferensiasi asosiatif (DA) berpengaruh signifikan terhadap keunggulan posisional diferensiatif (KPD) yang pada akhirnya meningkatkan kinerja bisnis (KB). Hasil lain yang mengejutkan adalah kualitas positioning produk (KP) berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap diferensiasi asosiatif (DA) serta diferensiasi asosiatif (DA) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja bisnis (KB).

Keywords:

Process Innovation, Associative Differentiation, Positional Differentiation Advantages, and Business Performance.

Journal of Business and Banking

ISSN 2088-7841

Volume 7 Number 2
November 2017 – March
2018

pp. 157–176

© STIE Perbanas Press
2017

1. PENDAHULUAN

Inovasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja bisnis suatu organisasi. Inovasi dapat dipahami sebagai pengembangan ide ide baru, implemnetasi ide ide baru maupun perilaku (Tuan, Nhan, Giang, Ngoc 2016). Inovasi proses dalam banyak studi ditemukan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja bisnis (Soto, Moreno, Manzaneque 2017). Ngumi (2014) menjelaskan perlu adanya kombinasi dari inovasi

proses dan inovasi produk agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pada industri jasa, Lilly and Juma (2014) menjelaskan kontribusi penting bagi kinerja bank bank komersial adalah ketika bank bank tersebut menerapkan inovasi baik itu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pasar dan inovasi organisasi. Pada lingkungan yang kompetitif inovasi proses memberikan kontribusi penting bagi kinerja dibandingkan inovasi produk (Prajogo 2016; Veugelers 2008). Liu dan Ren (2007) lebih mempertegas lagi bahwa kinerja bisnis sangat ditentukan oleh inovasi proses dalam organisasinya.

Kinerja bisnis menjadi suatu patokan bagi pemangku kepentingan dalam melakukan suatu penilaian keberhasilan organisasi. Pemilik menggunakan kinerja bisnis untuk melacak penyelesaian tujuan dan sasaran perusahaan; investor menggunakan kinerja bisnis untuk mengukur spesifik indikator keuangan dan produktivitas; manajemen menggunakan kinerja bisnis untuk menganalisis kinerja masa lalu dan perlu dilakukan penyesuaian masa depan; dan karyawan menggunakan kinerja bisnis untuk melacak produktivitas dalam upaya memenuhi kriteria pembayaran bonus Lee, Kim, Seo Hight (2015).

Kinerja bisnis dapat diukur dari berbagai perspektif yang menunjukkan keberhasilan suatu organisasi baik manufaktur maupun jasa seperti pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan (Chung, Henry FL 2011); dominasi pasar, efektifitas perusahaan, kinerja finansial (Amirkhani dan Fard (2009); kinerja finansial, kinerja konsumen, kinerja proses internal, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan (Wu dan Lu 2012).

Dari berbagai penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa meskipun inovasi proses dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis namun masih ada penelitian yang memberikan hasil yang berbeda dan bertolak belakang seperti penelitian Gunday, Ulusoy, Kilic dan Alpkan (2011) dalam penelitian mereka tentang jenis jenis inovasi menemukan bahwa inovasi proses tidak memberikan kontribusi secara signifikan terhadap kinerja.

Permasalahan utama dari penelitian ini adalah adanya inkonsistensi temuan penelitian hubungan antara inovasi proses dan kinerja bisnis. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengisi *research gap* tersebut dengan saya mengembangkan suatu pendekatan teoritikal baru dengan memperkenalkan konsep diferensiasi asosiatif dan keunggulan posisional diferensiatif yang diharapkan dapat menjembatani dan mengelola inovasi proses dalam upaya meningkatkan kinerja bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan inovasi proses, kualitas pemosisian produk, diferensiasi asosiatif, keunggulan posisional diferensiatif dan kinerja bisnis.

2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Teori Pandangan Berbasis Sumberdaya (*Resource Based View*)

Resource Based view merupakan pendekatan yang digunakan suatu organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan atas dasar sumber daya. Sumber daya dalam teori ini meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, pengetahuan dan sebagainya yang dapat dikontrol oleh perusahaan yang memungkinkannya untuk menerapkan strategi guna mencapai efektifitas dan efisiensi.

Sumberdaya sumberdaya tersebut harus memiliki empat atribut untuk menjadikan sumberdaya sumberdaya tadi menjadi lebih berpotensi untuk menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan. Keempat atribut tadi meliputi : (1) sumberdaya sumberdaya tersebut harus bernilai, hal tersebut dapat mengeksploitasi peluang dan atau menetralsir ancaman dalam lingkungan perusahaan. (2) Sumberdaya tersebut harus langka diantara perusahaan perusahaan yang ada dan berpotensi besaing. (3) sumberdaya yang susah ditiru (4) sumberdaya sumberdaya tadi secara strategi susah tergantikan. (Barney 1991; Teece 1997)

JBB
7, 2

159

Teori Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantages Theory*)

Suatu keunggulan bersaing tercapai ketika perusahaan mencoba untuk mendelivery berbagai manfaat yang sama sebagaimana pesaing melakukannya pada tingkat biaya yang rendah (low cost), atau mendelivery manfaat dari suatu produk yang kompetitif (keunggulan diferensiasi). Keunggulan bersaing sebagai suatu teori yang mencoba untuk menempatkan kritikan dari keunggulan komparatif. Teori keunggulan bersaing menyarankan bahwa suatu Negara atau suatu entitas bisnis harus mampu untuk mendorong terciptanya produk produk yang berkualitas tinggi untuk dijual pada tingkat harga yang tinggi (Cheng, Hung dan Chien 2010).

Keunggulan bersaing akan tercapai ketika organisasi bisnis mencari dan menciptakan atribut atribut yang lebih kompetitif ketika berhadapan dengan pesaing. Strategi yang terdiri atas *cost leadership, differentiation dan focus*. Strategi diferensiasi meliputi pemilihan satu atau beberapa kriteria yang digunakan oleh pembeli dan kemudian memposisikan keunikan bisnisnya untuk memenuhi kriteria kriteria tersebut. strategi ini biasanya diasosiasikan dengan harga premium suatu produk. Strategi *cost leadership* yang lebih ditekankan pada biaya rendah dalam industry yang sama. Strategi ini biasanya diasosiasikan dengan bisnis skala yang besar dengan menawarkan standar produk yang diferensiasinya kecil (Porter 1985).

Teori Perilaku Pembeli (*A Theory of Buyer Behavior*)

Teori ini dikembangkan oleh John A Howard dan Jagdish N Sheth (1965; 1967) yang menjelaskan tentang perilaku pembeli dan menjelaskan usaha usaha untuk memahami konsumen. Dalam teori ini terdapat beberapa elemen penting yang dijelaskan sebagai berikut :Variabel stimulus; Situasi pembeli sangat ditentukan oleh sejumlah stimuli dari lingkungan. Variable respon; Variabel respon terdiri atas perilaku membeli, kecenderungan, sikap, komprehensif, attention. Attention (perhatian). Attention berkaitan dengan sensitifitas informasi. Hal ini merupakan respon pembeli yang mengindikasikan besaran informasi yang diperoleh. Komprehensif. Komprehensif berkaitan dengan sekumpulan pengetahuan tentang merk yang pembeli terima pada suatu waktu tertentu. Pengetahuan pengetahuan ini dapat bervariasi dari tingkat kesadaran keberadaan merk untuk mendeskripsikan secara lengkap atribut produk dimana merk merupakan satu elemen. Sikap terhadap brand (*attitude toward brand*). Sikap terhadap merk merupakan evaluasi dari merk merk potensial untuk memuaskan keinginan mereka. Hal ini melibatkan as-

pek konotatif konsep barang yang meliputi aspek aspek merk yang relevan dengan tujuan pembeli. *Intention to buy* (kecenderungan untuk membeli). Kecenderungan membeli merupakan perkiraan atau keinginan pembeli pada pilihan merk tertentu pada waktu tertentu. Perilaku membeli. Perilaku pembeli merujuk pada kejelasan tindakan membeli suatu merk.

Teori Prospek (*Prospect Theory*)

Teori prospek menjelaskan bahwa individu menggunakan target atau point of reference dalam mengevaluasi pilihan dan perilaku *point of reference* yang mereka pilih (Kahneman dan Tversky 1979). Dalam teori prospek terdapat prinsip-prinsip yang diajukan meliputi: prinsip fungsi nilai (*value function*), bingkai keputusan (*decision frame*), perhitungan mental-psikologis (*psychological accounting*), probabilitas (*probability*), dan efek kepastian (*certainty effect*). Teori prospek berpandangan bahwa kecenderungan orang dalam membuat keputusan merupakan fungsi dari bobot keputusan (*decision weight*) (Suharnan 2005: 205). Teori prospek memprediksi bahwa pilihan yang dipastikan tanpa risiko sama sekali akan lebih disukai dibandingkan pilihan yang masih mengandung risiko meski kemungkinannya sangat kecil. Karena orang-orang cenderung menghilangkan adanya risiko yang sama (*eliminate*) daripada hanya menguranginya (*reduce*) atau memperkecil risiko. Teori ini menjelaskan secara rinci bagaimana perusahaan mengeksplorasi sikap dan perilaku pengambilan resiko dengan kecenderungan dan atau preferensi resiko yang berbeda dalam konteks diuntungkan dan dirugikan (*gain dan loss*).

Pengembangan Konsep Diferensiasi Asosiatif

Diferensiasi asosiatif dikembangkan untuk mengatasi kesenjangan penelitian dalam penelitian ini yaitu hubungan antara inovasi proses dan kinerja bisnis. Konstruksi ini dikembangkan dari sintesa antara Teori Keunggulan oleh Porter (1988) dan Teori Prospek milik Kahneman dan Tversky (1979) serta teori *Reference point* (Peter dan Olson 2010). Teori keunggulan bersaing yang merupakan bagian dari teori Resource Based View (Barney 1990) didalamnya meliputi Diferensiasi yang memiliki beberapa dimensi dalam berbagai penelitian empirik seperti Keunikan Produk (Yang 2012); Desain produk yang atraktif (Tsamenyi, Sahadev dan Qiao (2011); Daya Tahan produk (Vikash Naidoo 2010). Tampilan produk yang menarik perhatian (Davis, Dibrell dan Janz 2002). Variasi Produk (Santos Vijarde Maria Leticia dkk. 2012). Sementara dari Teori of reference Point (Peter dan Olson 2010) serta teori Prospek menjelaskan beberapa dimensi dari hasil penelitian empirik yaitu informal reference produk (Park dan Lessig 1977; Knudsen 2008); *Utilitarian reference group* (Park dan Lessig 1977; Boarden dan Etzel 1982; Jianqin Yang dan Xilhao He(2007); *value expressive* produk (Arkes, David Hitsleifer, Danling Jiang, Sonya S Lim (2010). Dari berbagai hasil penelitian tersebut maka kami mendefinisikan dan memprosisikan Diferensiasi Asosiatif sebagai atribut atribut fungsional produk yang memiliki kekhasan dan mengasosiasikan *reference point* tertentu. Diferensiasi asosiatif ini mampu meningkatkan kinerja bisnis secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan posisional diferensiatif.

Hubungan Inovasi Proses dan Diferensiasi Asosiatif

Heiko Gebauer, Anders Gustafsson and Lars Witell (2011) menjelaskan bahwa keinovasian perusahaan berpengaruh signifikan terhadap diferensiasi. Dalam penelitian mereka menjelaskan juga bahwa diferensiasi dapat memperkuat hubungan antara keinovasian dan kinerja bisnis. Hubungan langsung antara keinovasian sangat lemah dibandingkan peran mediasi dari diferensiasi baik produk maupun jasa secara komplementer yang pada akhirnya meningkatkan loyaltitas konsumen.

Kendra Fowler n, Eileen Bridges (2010) menjelaskan bahwa keinovasian yang diberikan bagi konsumen akan mempengaruhi mereka dalam mempersepsikan, memiliki ekspektasi dan memilih saluran distribusi berdasarkan atribut yang dimiliki saluran distribusi tersebut dalam memperoleh produk yang diinginkan. Hasil ini menjelaskan lebih lanjut bahwa perusahaan yang menyediakan sedikit keinovasian bagi konsumen cenderung memiliki persepsi yang rendah dan cenderung memiliki resiko yang tinggi.

Santos-Vijande Mari´a Leticia, Luis Ignacio´ lvarez-Gonza´lez (2007) dalam penelitian mereka juga menjelaskan bahwa keinovasian organisasi akan meningkatkan inovasi teknikal dan inovasi admistrasi. Keinovasian organisasi sebagai budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan inovasi perusahaan.

Chih-Wei Chao, Mike Reid, Felix T Mavondo (2012) dalam penelitian untuk menjawab persoalan antara keinovasian konsumen terhadap adopsi produk baru menjelaskan bahwa ada peran mediasi keinovasian dan domain spesifik keinovasian terhadap adopsi produk baru adalah positif meskipun hubungan tersebut masih lemah.

Aron O’Cass dan Jamie Carlson (2012) dalam penelitian untuk menjelaskan persepsi konsumen terhadap inovasi proses dalam mempengaruhi kualitas jasa, hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa keinovasian akan menghasilkan kualitas jasa, kepercayaan, loyalitas dan perilaku word of mouth. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengalaman menggunakan e-retail dapat digunakan sebagai basis untuk mengimplementasikan desain e-service dan membangun strategi kekuatan merk.

Dari berbagai penelitian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah :

H1: semakin tinggi inovasi proses semakin tinggi derajat diferensiasi asosiatif.

Hubungan Kualitas Pemosisian Produk dan Diferensiasi Asosiatif

Ali A Choudhry (2007) menemukan bahwa kualitas merk berpengaruh terhadap kualitas produk yang dipersepsikan konsumen. Thakor, Mru-gank V, Lavack, Anne M (2003) menjelaskan dalam penelitian mereka bahwa orisinalitas brand sangat ditentukan oleh lokasi dan komunikasi pemasaran yang dilakukan yang pada akhirnya orisinalitas merk tersebut akan mempengaruhi kualitas produk secara keseluruhan, sikap terhadap merk, ekspektasi harga, nilai yang dipersepsikan dan keinginan membeli. Vranesevic, Tihomir; Stancec, Ranko (2003) menemukan bahwa pengaruh merk terhadap tampilan fisik, kemasan, harga dan reputasi saluran distribusi adalah positif dan signifikan. Aktivitas perik-

lanan juga mempengaruhi tingkat kesadaran merk dan berpengaruh tidak signifikan terhadap kualitas yang dipersepsikan (Clark, Dorazelsky dan Draganza (2009). Faktor harga dan nama merk juga merupakan indikator kualitas produk yang tahan lama bagi konsumen (kemudahan menggunakan, serbaguna, kemudahan layanan, kinerja dan prestise (Brucks, Merrie; Zeithaml, Valarie A; Naylor, Gillian 2000).

Suraksha Gupta, Michael Czinkota, TC Melewar (2012) menemukan bahwa nilai dari suatu merk akan berpengaruh terhadap diferensiasi merk begitu juga orientasi merk mempengaruhi kekhasan merk (Ho Yin Wong dan Bill Merrilees 2008).

Perusahaan dapat menciptakan image perusahaan melalui iklan dan media media yang berhubungan dengannya untuk mengartikulasikan, menjelaskan dan memperkuat citra yang diharapkan (Doyle dan Stern 2006; Pomaret dan Awuah 2008) Dari beberapa penelitin di atas maka hipotesis yang dikemukakan adalah :

H2: semakin tinggi kualitas pemosisian produk maka akan semakin tinggi derajat diferensiasi asosiatif.

Hubungan Diferensiasi Asosiatif dan Kinerja Bisnis

Hubungan diferensiasi produk dengan kinerja produk baru sudah banyak diuji dan memberikan hasil yang bervariasi maupun berbagai konteks yang dilakukan. Boehe dan Cruz (2010) menemukan bahwa diferensiasi produk yang terdiri atas diferensiasi produk inovasi, diferensiasi produk CSR dan diferensiasi kualitas produk berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja ekspor. Hasil yang lain Mohammad dan Aliqah (2012) yang meneliti tentang desain produk yang khas berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja produk baru. Dari beberapa penelitian yang dipaparkan diatas maka hipotesis yang ditawarkan adalah :

H3: Semakin tinggi derajat diferensiasi asosiatif semakin tinggi kinerja bisnis

Hubungan Diferensiasi Asosiatif dan Keunggulan Posisional Diferensiatif

Morgan, Kaleka dan Katsikeas (2004) menunjukkan bahwa keunggulan posisional yang terdiri atas kualitas produk, kemasan dan desain akan sangat ditentukan oleh diferensiasi (diferensiasi pemasaran dan diferensiasi jasa) dan kepemimpinan biaya. Dengan sumberdaya yang ada untuk mendorong strategi kompetitif perusahaan maka akan tercipta keunggulan posisional dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja. Produk inovasi atau produk diferensiasi dapat menjadi produk yang langka, produk yang bernilai tambah yang dapat meningkatkan profitabilitas (He dan Nie 2008). Hal ini juga sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Szymanski, Troy dan Bharadwaj (1995) bahwa rata-rata urutan memasuki pasar diasosiasikan dengan pangsa pasar yang besar dengan membuat strategi *marketing mix* lebih efektif. Hal ini menyediakan peluang untuk mengidentifikasi posisi superior untuk memperkenalkan produk yang khas untuk menciptakan keunggulan posisional. Lisboa, Skarmeas dan Lages (2011) menjelaskan bahwa kapabilitas pengembangan produk baru pada perusahaan akan mampu menghasilkan

keunggulan diferensiasi produk dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pemasaran.

H4: Semakin tinggi derajat Diferensiasi Asosiatif semakin tinggi keunggulan posisional diferensiatif.

JBB

7, 2

Hubungan Keunggulan Posisional Diferensiatif dan Kinerja Bisnis

Nakata, Imb, Park dan Ha (2006) menjelaskan faktor penentu keunggulan produk pada Negara Korea dan Jepang adalah orientasi konsumen, integrasi interfunksional, keahlian team pengembang produk yang merupakan sumberdaya strategic, proses dan faktor organisasi. Produk baru yang unggul cenderung meningkatkan kinerja produk baru. Rijsdijk, Langerak dan Hultink (2011) dalam penelusuran lebih jauh mengenai pengembangan produk baru dengan mencoba membagi atau memisahkan dimensi dari keunggulan produk menjadi produk yang bermakna dan produk yang superior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk yang superior dan bermakna bagi konsumen harus menjadi perhatian utama dari perusahaan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Henard dan Szymanski 2001; Weiss dan Calantone 1994; Pattikawa, Verwaal, dan Commandeur 2006) yang menyatakan bahwa keunggulan produk baru secara konsisten digambarkan sebagai faktor penting karakteristik produk dalam menjelaskan kinerja produk baru.

Sementara Li, Nathan, dan Rao (2006) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa Keunggulan bersaing perusahaan yang terdiri atas harga, kualitas, delivery, inovasi dan *time to market* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis yang terdiri atas kinerja pasar dan kinerja finansial. Hal yang sama juga didukung oleh Yusuf, Gunasekaran Musa dan Dauda (2012) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan akan mencerminkan keunggulan posisional dalam suatu market yang kompetitif dan meningkatnya kinerja bisnis. Dari berbagai penelitian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Semakin tinggi keunggulan posisional diferensiatif semakin tinggi kinerja bisnis.

3. METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel, Skala Pengukuran dan Alat Analisis

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas kualitas atau ciri ciri yang telah ditetapkan. Populasi sebesar 1.308 usaha kecil dan menengah di Jawa Tengah sehingga sampel yang ditetapkan sebesar 166. Besarnya ukuran sampel ditetapkan merujuk pendapat Heir, Tatham dan Black (1995) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah minimumnya adalah 5 kali parameter yang diestimasi dan maksimum 10 kali parameter yang diestimasi. Metode pengambilan sampel adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode ini merupakan metode pengambilan sampel dimana peneliti memiliki kriteria atau tujuan tertentu terhadap sampel yang akan diteliti (Indriantoro 1999). Kriterianya adalah sebagai berikut : (1) Perusahaan yang memiliki tenaga kerja untuk usaha kecil dan usaha menengah 5-19 orang. (2) Telah beroperasi lebih dari 3 tahun. Kriteria ini dipakai untuk melihat bagaimana

perkembangan UKM selama 3 tahun dalam menjalankan usahanya. (3) Telah memiliki ijin usaha dari pemerintah daerah setempat. skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran data interval dari 1-10 (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju). Untuk menguji model dan hipotesa dalam penelitian ini digunakan: Analisa Deskriptif serta Analisa SEM(*structural equation modeling*).

Pengukuran variabel. Variabel inovasi proses diukur dengan menggunakan 3 item pernyataan yang digunakan oleh Güven Alpay, Muzaffer Bodur, Cengiz Yilmaz+ dan Pinar Büyük balci (2012) ; Ilker Murat Ar dan Birdogan Baki (2011). Variabel Kualitas Pemosisian Produk diukur dengan menggunakan 3 item Fuch dan Damanotpolis (2011) Variabel diferensiasi asosiatif diukur dengan menggunakan 3 item milik Ruud T. Frambach, Jaideep Prabhub, Theo M.M. Verhallen (2003). Heiko Gebauer, Anders Gustafsson, Lars Witell (2011) Jose´ Luis Me´ndez, Javier Oubin˜a and Natalia Rubio (2010) Jang dan Silkes (2009), dan Luis Me´ndez, Javier Oubin˜a and Natalia Rubio (2010). Variabel keunggulan posisional diferensiatif diukur dengan menggunakan 3 item yang digunakan Regina C. McNally, Erin Cavusgil, and Roger J. Calantone (2010); Rebecca J. Slotegraaf & Kwaku Atuahene-Gima (2011) dan Fred Langerak, Erik Jan Hultink, and Henry S. J. Robben (2004). Kinerja Bisnis diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Yikuan Lee dan Gina Colarelli O’Connor (2003) dan Kevin Zheng Zhou (2006).

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji *Confirmatory*, *Convergent Validity* dan *Construct Reliability*

Convergent validity digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari masing masing konstruk. Indikator *Convergent Validity* dilihat dari besarnya angka *Loading factor* yang diperoleh dari analisis konfirmatori. Menurut Gozali (2008) suatu indikator dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* $\geq 0,50$, sehingga indikator yang mempunyai *loading factor* lebih kecil dari 0,50 tidak dimasukkan dalam komposit variabel karena tidak menunjukkan konvergensi atau tidak menunjukkan kesamaan dimensi konstruk. Reliabilitas butir pertanyaan *Construct reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. *Cut off value* dari *construct reliability* adalah 0,70 (Ghozali 2008) namun Ferdinand (2006.p 197) menyatakan bahwa nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang mati, artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori, maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima. Nunally dan Berstein (1994) dalam Ferdinand (2006,) memberikan pedoman yang baik untuk menginterpretasikan indeks reliabilitas yang sedang antara 0,5 - 0,6, sudah cukup. Pengukuran variabel latent dalam penelitian ini menggunakan indikator ganda. Hasil pengujian *convergent validity*, *construct reliability*, dan *varian extract* untuk masing masing variabel dapat dilihat pada Tabel 1. Nilai realibilitas konstruk menunjukkan nilai diatas 0,7 yang menjelaskan bahwa *reliability* konstruk dikatakan reliabel. Nilai *loading factor*

Tabel 1
Pengujian Validitas *Realibility*, dan *Variance Extract* Konstruk Penelitian

Indikator	Faktor Loading	(Faktor Loading) ²	1-(Faktor Loading) ²	CR	AVE	DV
Inovasi Proses						
Metode Baru	0,710	0,504	0,500	0,847	0,650	0,806
Metode Cepat	0,870	0,757	0,240			
Proses Bisnis	0,830	0,689	0,311			
Total	2,410	1,950	1,050			
Kualitas Pemosisian						
Keunikan Produk	0,540	0,292	0,708	0,465	0,716	0,682
Produk yang Dipercaya	0,640	0,397	0,603			
Kesan Positif	0,840	0,706	0,294			
Total	2,010	1,394	1,606			
Diferensiasi Asosiatif						
Desain Prestisius	0,890	0,792	0,208	0,882	0,715	0,845
Corak Jati Diri	0,870	0,744	0,226			
Variasi Simbol	0,740	0,578	0,422			
Total	2,530	2,144	0,856			
Keunggulan Posisional Diferensiatif						
Produk Berkualitas	0,730	0,533	0,467	0,793	0,562	0,750
Produk Bermakna	0,680	0,449	0,551			
Produk Superior	0,840	0,706	0,294			
Total	2,240	1,687	1,131			
Kinerja Bisnis						
Penjualan	0,910	0,828	0,172	0,913	0,780	0,883
Keuntungan	0,950	0,930	0,098			
Market Share	0,780	0,608	0,392			
Total	2,240	1,687	1,131			

Sumber: Data primer diolah.

yang merupakan validitas konstruk menunjukkan nilai diatas 0,5 yang menjelaskan bahwa indikator indikator dapat menjelaskan variabel sementara nilai variance extract berada diatas nilai 0,5 dan dapat dikatakan bahwa data data yang digunakan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Analisis Deskriptif

Profil responden yang dijadikan sampel mencerminkan karakteristik pelaku usaha Usaha kecil dan menengah (UMKM) yang menunjukkan sebahagian besar adalah laki-laki (96,9%), berumur antara 31 sampai 40 tahun (35%). Rata rata pendidikan adalah lulusan SLTA (43,3%). Sebahagian besar responden merupakan pemilik usaha (96%) yang memiliki tenaga kerja antara 10 sampai dengan 20 orang (45%). Usaha yang dilakukan ini sebahagian besar adalah kurang dari 10 tahun (45%) yang tertera pada Tabel 2. Dengan demikian bahwa responden yang digunakan telah memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai sampel yang mewakili populasi.

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah melakukan analisis konfirmatory dan mendapatkan model yang fit maka masing masing variabel dapat digunakan untuk mendefenisi-

Tabel 2
Profil Responden

Karakteristik	Frekuensi
Jabatan	
- Pemilik	161
- Manajer	5
Pendidikan	
- S1	34
- D3	13
- SLTA	72
- SMP	25
- SD	22
Jenis Kelamin	
- Pria	103
- Wanita	63
Umur (Tahun)	
- 20 - 30	25
- 31 - 40	59
- 42 - 50	41
- 51 - 60	29
- > 60	12
Lama Operasi (Tahun)	
- 3 - 10	97
- 11 - 20	33
- 21 - 30	12
- > 30	24
Jumlah Tenaga Kerja	
- 5 - 9	33
- 10 - 20	75
- 21 - 30	31
- > 30	27
Total	166

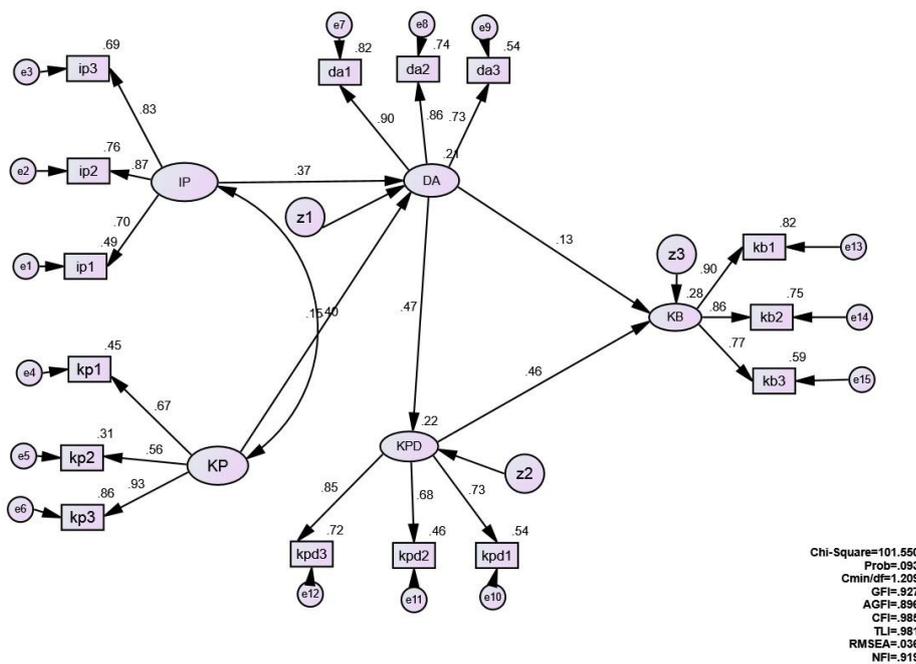
Sumber: Data primer diolah.

kan konstruk laten sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil full model SEM dapat dilihat pada Gambar 1.

Pengujian hipotesis dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model model regresi (Ferdinand 2005). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 3.

Hubungan Inovasi Proses dan Diferensiasi Asosiatif

Semakin tinggi inovasi proses perusahaan, maka semakin tinggi diferensiasi asosiatif perusahaan. Variabel Inovasi proses terdiri atas tiga indikator yaitu (1) karakteristik produk dalam menerapkan hal yang baru (2) metode produksi perusahaan yang lebih cepat dari pesaing (3) usaha usaha perusahaan dalam meningkatkan proses bisnis. Sementara diferensiasi asosiatif terdiri atas (1) Desain produk yang mengasosiasikan nilai nilai prestisius. (2) Corak produk yang mengasosiasikan jati diri



IP= Inovasi Proses ; KP=Kualitas Pemosisian Produk ; DA= Diferensiasi Asosiatif ;
KPD=Keunggulan Posisional Diferensiatif; KB =Kinerja Bisnis

Gambar 1
Structural Equation Model Mengelola Kinerja Bisnis UMKM:
Peran Diferensiasi Asosiatif dan Keunggulan Posisional Diferensiatif

Tabel 3
Hasil Uji T dan Signifikansi Antar Variabel

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DA	←	KP	,214	,126	1,691	,091	
DA	←	IP	,603	,157	3,850	***	
KPD	←	DA	,318	,063	5,039	***	
KB	←	DA	,114	,086	1,412	,0158	
KB	←	KPD	,558	,131	4,433	***	

Sumber: Data primer diolah.

budaya. (3) Variasi produk yang mengasosiasikan symbol symbol tertentu. Hasil pengujian statistik dari hipotesis pertama ini adalah nilai parameter adalah 0,37, standar error estimasi sebesar 0,157, nilai critical ratio sebesar 3.850 dan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,00. Dengan menggunakan alfa 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan semakin tinggi inovasi proses yang dilakukan perusahaan maka semakin tinggi diferensiasi asosiatif perusahaan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator inovasi proses dapat meningkatkan diferensiasi asosiatif pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Inovasi proses menjadi kontribusi untuk menawarkan produk produk yang berbeda. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Vijandre dan Gonzalez 2007; Theoharakis Dan Hooley, 2008; Calantone, Chan, dan Cui, 2006)

Hubungan Kualitas Pemosisian Produk dan Diferensiasi Asosiatif
Semakin berkualitas positioning perusahaan, maka semakin tinggi dife-

rensiasi asosiatif perusahaan. Variabel Kualitas Pemosisian Produk dibangun dari tiga indikator yaitu (1) selalu mengkomunikasikan keunikan produk. (2) mengkomunikasikan produk sebagai produk yang dapat dipercaya. (3) mengkomunikasikan kesan kesan positif yang berkaitan dengan produk. Sementara diferensiasi asosiatif terdiri atas (1) desain produk yang mengasosiasikan nilai nilai prestisius. (2) Corak produk yang mengasosiasikan jati diri budaya. (3) Variasi produk yang mengasosiasikan symbol symbol tertentu. Hasil pengujian statistik dari hipotesis kedua ini dengan nilai parameter adalah 0,155, standar error estimasi sebesar 0,126 nilai critical ratio sebesar 1.691 dan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,091. Dengan menggunakan alfa 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa semakin tinggi kualitas pemosisian produk maka semakin tinggi diferensiasi asosiatif perusahaan tidak dapat diterima. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Clark, Doraszelski dan Draganska (2007) bahwa iklan tidak menghasilkan persepsi kualitas produk dibandingkan pesaing.

Hubungan Diferensiasi Asosiatif dan Kinerja Bisnis

Semakin tinggi diferensiasi asosiatif perusahaan semakin tinggi kinerja bisnis. Variabel diferensiasi asosiatif terdiri atas (1) desain produk yang mengasosiasikan nilai nilai prestisius. (2) Corak produk yang mengasosiasikan jati diri budaya. (3) Variasi produk yang mengasosiasikan symbol symbol tertentu. Variabel Kinerja bisnis terdiri atas 3 indikator yaitu (1) pertumbuhan penjualan yang mengalami peningkatan. (2) tingkat keuntungan perusahaan yang terus meningkat. (3) Pangsa pasar yang terus meningkat. Hasil pengujian statistik dari hipotesis ketiga ini adalah nilai parameter estimasi adalah 0,114, standar error estimasi sebesar 0,086, nilai critical ratio sebesar 1,412 dan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,158. Dengan menggunakan alfa 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa semakin tinggi diferensiasi asosiatif perusahaan, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis perusahaan tidak dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dari diferensiasi asosiatif tidak dapat meningkatkan kinerja bisnis pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa semakin tinggi derajat diferensiasi asosiatif perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja bisnis dalam penelitian ini tidak dapat diterima. Indikator diferensiasi asosiatif tidak memberikan kontribusi penting pada upaya meningkatkan tingkat penjualan, market share dan profitabilitas (Gyampah, dan Aquaah, 2008 ; Aquaah dan Ardekani, 2008)

Hubungan Diferensiasi Asosiatif dan Keunggulan Posisional Diferensiatif

Semakin tinggi derajat diferensiasi asosiatif semakin tinggi keunggulan posisional diferensiatif. Variabel diferensiasi asosiatif terdiri atas (1) desain produk yang mengasosiasikan nilai nilai prestisius. (2) Corak produk yang mengasosiasikan jati diri budaya. (3) Variasi produk yang mengasosiasikan symbol symbol tertentu. variabel keunggulan posisional diferensiatif terdiri atas 3 indikator yaitu (1) kualitas produk dengan kualitas tinggi dibanding pesaing. (2) produk yang lebih bermakna bagi

konsumen dibandingkan pesaing. (3) produk yang lebih superior kepada konsumen dibandingkan pesaing.

Hasil pengujian statistik dari hipotesis keempat ini adalah nilai parameter estimasi adalah 0,47, standar error estimasi sebesar 0,031, nilai critical ratio sebesar 4,433 dan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,00. Dengan menggunakan alfa 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa semakin tinggi diferensiasi asosiatif perusahaan, maka akan semakin tinggi keunggulan posisional diferensiatif Hal ini menunjukkan bahwa indikator dari diferensiasi asosiatif perusahaan dapat meningkatkan keunggulan posisional diferensiatif pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa semakin tinggi derajat diferensiasi asosiatif perusahaan akan semakin tinggi keunggulan posisional diferensiatif (Morgan, Kaleka dan Katsikeas, 2004; Baradwaj, Varadarajan dan Fahy 1993; Kaleka (2002; Acquah dan Ardekani (2006), Porter, 1980; Pearce dan Robinson 1994)

JBB
7, 2

169

Hubungan Keunggulan Posisional Diferensiatif dan Kinerja Bisnis

Variabel keunggulan posisional diferensiatif terdiri atas 3 indikator yaitu (1) kualitas produk dengan kualitas tinggi dibanding pesaing. (2) produk yang lebih bermakna bagi konsumen dibandingkan pesaing. (3) produk yang lebih superior kepada konsumen dibandingkan pesaing. Variabel Kinerja bisnis terdiri atas 3 indikator yaitu (1) pertumbuhan penjualan yang mengalami peningkatan. (2) tingkat keuntungan perusahaan yang terus meningkat. (3) Pangsa pasar yang terus meningkat. Hasil pengujian statistik dari hipotesis kelima ini adalah nilai parameter estimasi adalah 0,46, standar error estimasi sebesar 0,131 nilai critical ratio sebesar 4,433 dan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,00. Dengan menggunakan alfa 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa semakin tinggi keunggulan posisional diferensiatif, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis tidak dapat diterima Hal ini menunjukkan bahwa indikator keunggulan posisional diferensiatif dapat meningkatkan kinerja bisnis pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Hipotesis ke lima yang menyatakan semakin tinggi keunggulan posisional diferensiatif maka akan semakin tinggi kinerja bisnis dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keunggulan posisional diferensiatif yang dibentuk dari produk dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan pesaing, produk yang lebih memberikan makna dibandingkan pesaing serta produk yang sangat superior dibandingkan dengan pesaing memberikan kontribusi penting dalam upaya peningkatan kinerja bisnis UMKM. (Nakata, Imb, Park dan Ha, 2006 ; Linda,2010; Hul dan Ketchen 2001).

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Penelitian ini berawal dari adanya kesenjangan penelitian antara hubungan inovasi proses dan kinerja bisnis. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa adanya ketidakkonsistensi antara hubungan Inovasi dan kinerja bisnis. Model diuji berdasarkan data kuesioner 166 orang responden. Analisis statistik deskriptif yaitu angka rata rata dan indeks persepsi menunjukkan bahwa rata rata persepsi konsumen pada masing masing konstruk tergolong tinggi. Hasil dari *analisis full structural equa-*

tion model, indeks *goodness of fit* adalah *Chi-Square* = 101,550; derajat bebas = 84; *probability* = 0,093; *CMIN/DF* = 1,209; *GFI* = 0,927; *TLI* = 0,985; *CFI* = 0,985; *RMSEA* = 0,036. Dimana hal ini menunjukkan bahwa model secara umum dapat diterima.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada teori Resource Based View dan Teori Keunggulan bersaing. Diferensiasi asosiatif memberikan sumbangan pada Teori Resource Based view dengan memberikan kedalaman dalam konsep Diferensiasi produk. Kalau selama ini diferensiasi hanya melihat tingkat perbedaan dari sisi perusahaan tetapi pada konsep Diferensiasi Asosiatif ini menggabungkan dua sisi yaitu sisi perusahaan yang dikaitkan dengan membuat suatu perbedaan produk dan dari sisi konsumen diferensiasi produk dikaitkan dengan *reference point* tertentu. Penelitian ini memperluas konsepsi bahwa inovasi proses merupakan faktor penting dalam mengembangkan diferensiasi asosiatif (Theoharakis dan Hooley 2008). Penelitian ini memperluas konsepsi bahwa perusahaan yang melakukan diferensiasi asosiatif akan mencapai keunggulan posisional karena keunikan dari produk dan jasa yang ditawarkan dan juga bahwa strategi kompetisi dengan mengembangkan atribut yang mencirikan perusahaan dan mendiferensiasikan nilai nilai yang ditawarkan dengan membandingkannya dengan milik pesaing. Acquah dan Ardekani (2006), Porter (1980)

Hasil penelitian ini juga memperkuat argumentasi bahwa peluang untuk perusahaan dalam upaya untuk mempertahankan pertumbuhan penjualan, market share dan profitabilitas dengan menggunakan keunggulan posisional diferensiatif (Linda L. Vytlačil, 2010) dan Hul dan Ketchen, (2001)

Penelitian ini juga menambah gap hubungan antara kualitas pemosisian produk tidak menghasilkan diferensiasi produk serta diferensiasi produk tidak menghasilkan tingkat signifikansi dalam mencapai kinerja bisnis.

Implikasi manajerial dari temuan penelitian ini dapat dilakukan berdasarkan teori yang telah dikembangkan, sebagai berikut : **Pertama**, inovasi proses merupakan pengembangan ide ide baru. ide baru dalam proses produksi, penggunaan metode metode produksi yang lebih efisien dan cepat dibandingkan dengan pesaing maupun kemampuan mengembangkan proses bisnisnya akan menghasilkan diferensiasi asosiatif perusahaan. **Kedua** Atribut atribut khas yang mengasosiasikan nilai nilai tertentu seperti nilai kebanggaan, jati diri dan simbol simbol tertentu akan menghasilkan keunggulan bersaing dan dalam hal ini keunggulan posisional perusahaan.. **Ketiga**, keunggulan posisional diferensiatif menjadi faktor penting pencapaian kinerja bisnis yang tinggi pada saat derajat diferensiasi asosiatif perusahaan tercapai. Perusahaan yang memiliki atribut atribut fungsional yang khas yang mengasosiasikan nilai nilai prestisius, jati diri budaya maupun symbol symbol tertentu akan mampu menghasilkan produk yang memiliki makna, produk yang berkualitas dan produk yang superior cenderung meningkatkan kinerja bisnisnya.

Keterbatasan dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa : (1) diferensiasi asosiatif memiliki nilai R Square sebesar 37% yang memberikan arti bahwa variasi dalam variabel diferensiasi asosiatif dijelaskan oleh variasi

dalam inovasi proses dan kualitas pemosisian produk sementara terdapat 63% variabel lain yang belum dimasukkan (2) Dari hasil penelitian empirik diperoleh hasil bahwa kinerja bisnis memiliki nilai R Square sebesar 30% yang berarti bahwa variasi dalam kinerja bisnis dijelaskan oleh variasi variabel yang ada pada variabel diferensiasi asosiatif dan keunggulan posisional diferensiatif. (3) Hasil penelitian empirik juga menunjukkan bahwa nilai koefisien R Square sebesar 18% variabel Keunggulan posisional diferensiatif dijelaskan oleh variabel diferensiasi asosiatif. Hal ini menjelaskan bahwa masih terdapat variabel lain di luar model yang dibangun dalam penelitian ini. (4) Konsep diferensiasi asosiatif perlu untuk diuji lagi dengan menggunakan sampel yang lebih besar untuk lebih memperkuat konsep ini dan dapat dilakukan juga untuk sampel yang bervariasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Acquaah, Moses, dan Yasai Ardekani, 2008, 'Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa', *Journal of Business Research*, Vol. 61 Issue 4.
- Aliqah, Khaled Mohammad Abu, 2012, 'Differentiation and Organizational Performance: Empirical Evidence from Jordanian Companies', *J Economics*, 3(1): 7-11.
- Alpay, Güven, Muzaffer Bodur, Cengiz Yilmaz dan Pinar Büyük balci, 2012, 'How Does Innovativeness Yield Superior Firm Performance? The Role of Marketing Effectiveness/Innovation', *Management, Policy & Practice*, 14(1): 107-128.
- Amirkhani, Amirhossein & Rasool Sanavi Fard, 2009, 'The Effect of Market Orientation on Business Performance of the Companies Designing and Manufacturing Clean Rooms', *American Journal of Applied Sciences*, 6 (7): 1373-1379.
- Arkes Hal R, David Hirshleifer, Danling Jiang, Sonya S Lim, 2010, 'A cross-cultural study of reference point adaptation: Evidence from China, Korea, and the US', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112 : 99-111.
- Aron O'Cass dan Jay Weerawardana, 2010, 'The effects of perceived industry competitive intensity and marketing related capabilities: Drivers of superior brand performance', *Industrial Marketing Management*, 39 : 571-581.
- Barney, J 1991, 'Firm resources and sustainable competitive advantage', *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, hal. 99-120.
- Bearden, WO & MJ Etzel, 1982, 'Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions', *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, hal. 183-94.
- Bharadwaj Sundar G, P Rajan Varadarajan dan John Fah, 1993, 'Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions', *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, Oct, hal. 83-99
- Bloch, Francis dan Delphine Manceau, 1999, Persuasive advertising in Hotelling's model of product differentiation, *International Journal of Industrial Organization*, Volume 17, Issue 4, 1 May 1999, Pages 557-

- Boehe, Dirk Michael dan Barin-Cruz, Luciano, 2010, 'Corporate Social Responsibility (Product Differentiation Strategy and Export Performance' *Journal of Business Ethics*, August 2010
- Brucks, Merrie, Valarie A. Zeithaml dan Gillian Naylor, 2000, 'Price and Brand Name As Indicators of Quality Dimensions for Consumer Durables', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, No. 3, hal. 359-374.
- Calantone Roger J, Kwong Chan dan Anna S Cui, 2006, 'Decomposing Product Innovativeness and Its Effects on New Product Success', *J PROD INNOV MANAG*, 23: 408-421.
- Chaoa, Chih-Wei, Mike Reid dan Felix T Mavondo, 2012, 'Consumer innovativeness influence on really new product adoption', *Australian Marketing Journal*, 20, hla. 211-217.
- Cheng W, Hung L dan Chien C 2011, 'Types of competitive Advantage and Analysis', *International Journal Of Business and Management* 6(5): 100-104.
- Chung Henry FL 2011, 'Market orientation, guanxi, and business performance', *Industrial Marketing Management*, 40 : hal. 522-533.
- Clark Robert C, Ulrich Doraszelski dan Michaela Draganska, 2009, 'The effect of advertising on brand awareness and perceived quality: An empirical investigation using panel data', *Quant Mark Econ*, 7: 207-236.
- Davis Peter S, C Clay Dibrel, Brian D Janz, 2002, 'The impact of time on the strategy-performance relationship Implications for managers', *Industrial Marketing Management*, 31 : 339 - 347.
- Doyle, Peter dan Stern, Phillip, 2006, *Marketing Management and Strategy*, Fourth edition, Harlow: Pearson Education Limited.
- Ferdinand A, 2002, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi model model rumit dalam penelitian untuk tesis magister & disertasi doktor*, BP Undip, ISBN 979915679-0.
- Ferdinand Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fowler, Kendra dan Eileen Bridges, 2010, 'Consumer Innovativeness: Impact on Expectations, Perceptions, and Choice among Retail Formats', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(6), 492-500.
- Frambach, Ruud T, Jaideep Prabhu, Theo MM Verhallen, 2003, ' The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation, Intern, *J. of Research in Marketing*, 20, hal. 377-397.
- Fuchs, Christoph dan Adamantios Diamantopoulos, 2012, 'Customer-Perceived Positioning Effectiveness: Conceptualization, Operationalization, and Implications for New Product Managers', *J PROD INNOV MANAG*, 29(2): 229-244.
- Gebauer, Heiko, Anders Gustafsson dan Lars Witell, 2011, 'Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies', *Journal of Business Research* 01/2011; 64(12):1270-1280
- Ghozali, Imam, 2008, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunasekarana, A, C Patel dan Ronald E McGaughey, 2004, 'A frame-

- work for supply chain performance measurement', *Int. J. Production Economics* 87 (2004) 333–347.
- Gunday Gurhan, Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic dan Lutfihak Alpkan, 2011, 'Effects of innovation types on firm performance', *Int. J. Production Economics*, 133, hal. 662–676.
- Gupta, Suraksha, Michael Czinkota & TC Melewar, 2012, 'Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation', *Journal of World Business*, xxx, xxx–xxx.
- Gyampah Kwasi Amoako-, Moses Acquah, 2008, 'Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment', *Int. J. Production Economics* 111, hal. 575–592.
- Howard J dan J Agdish N Sheth, 1965, *A Theory of Buyer Behaviour, marketing classic*, Prentice Hall.
- Hult, GT & Ketchen, D 2001, 'Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance', *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899–906.
- Ilker Murat Ar dan Birdogan Baki, 2011, 'Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, hal. 172-206.
- Jang, Soo Cheong (Shawn), Aejin Ha, Carol A Silkes, 2009, 'Perceived attributes of Asian foods: From the perspective of the American customers', *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 63–70.
- Jiaqin Yang dan Xihao He, 2007, 'Social reference group influence on mobile phone purchasing behaviour: A cross-nation comparative study', *Int. J. Mobile Communications*, Vol. 5, No. 3.
- Kahneman Daniel dan Amos Tversky, 1979, 'Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk', *Econometrica*, 47 (2), March, hal. 263-291.
- Kaleka A, 2002, 'Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters', *Industrial Marketing Management*, 31: 273-283.
- Knudsen, Thorbjørn, 2008, 'Reference groups and variable risk strategies', *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66, 22–36.
- Lee, Yong-Ki, Soon-Ho Kimb, Min-Kyo Seoc, S. Kyle Hight, 2015, 'Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry', *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37.
- Lilly, L & Juma, D 2014, 'Influence of strategic innovation on performance of commercial banks in Kenya: The case of Kenya commercial bank in Nairobi County', *European Journal of Business Management*, 2 (1), 336–341.
- Li, Suhong, Bhanu Ragu-Nathan, TS Ragu-Nathan dan S Subba Rao, 2006, 'The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance', *Omega*, Volume 34, Issue 2, April, hal.107-124.
- Linda, Vytlačil, L 2010, *Market orientation and business performance: The role of positional advantage*, Capella University, ProQuest Dissertations Publishing, 2011, 3439658.
- Lisboa, A, Skarmeas, D & Lages, C 2011, 'Innovative Capabilities: Their

- Drivers and Effects on Current and Future Performance', *Journal of Business Research*, vol. 64 hal. 1157-1161.
- McNally, Regina C, Erin Cavusgil dan Roger J Calantone, 2010, 'Product Innovativeness Dimensions and Their Relationships with Product Advantage, Product Financial Performance, and Project Protocol', *J PROD INNOV MANAG*, 27: hal. 991-1006.
- Méndez, José Luis Javier Oubiña, Natalia Rubio, 2011, 'The relative importance of brand-packaging, price and taste in affecting brand preferences', *British Food Journal*, Vol. 113 Iss: 10, hal. 1229 - 1251.
- Menguc, B, Auh, S, Shih, E 2007, 'Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance', *Journal of Business Research*, 60 (4), 314-321.
- Morgan Neil A, Anna Kaleka dan Constantine S. Katsikeas, 2004, 'Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment', *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1 Jan, hal. 90-108.
- Naidoo, Vikash, 2010, 'Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy', *Industrial Marketing Management* 39: hal. 1311-1320.
- Nakata, C, Im, S, Park, H & Ha, Y 2006, 'Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage', *Journal of Business Research*, 59(1), 28-36.
- Ngumi, PM, 2014, 'Effect of bank innovations on financial performance of commercial banks in Kenya', *Doctoral dissertation*.
- Nunnally, JC & Bernstein, IH 1994, 'Psychometric Theory', *Journal of Psychoeducational Assesment*, 17, hal. 275-280
- Park, CW dan Lessig, VP 1977, 'Students and housewives: Differences in susceptibility to reference group influence', *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, hal.102-110.
- Pattikawa, LH, Verwaal, E & Commandeur, HR 2006, 'Understanding new product project performance', *European Journal of Marketing*, 40: 1178-1193.
- Pearce, J & Robinson, R 1994, *Strategic Management-formulation and control* (5th Ed.), Burr Ridge/IL: Irwin.
- Peter, J Paul, Jerry Olson, 2009, *Consumer behavior and marketing strategy*, McGraw-Hill/Irwin; 9 edition (December 21, 2009), ISBN-10: 0073404764.
- Porter, M 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Prajogo Daniel I 2016, 'The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance', *Int. J. Production Economics*, 171: 241-249.
- Rebecca J Slotegraaf & Kwaku Atuahene-Gima, 2011, 'Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes', *Journal of Marketing*, Vol. 75, hal. 96 - 108.
- Rijsdijk SA, F Langerak dan E Jan Hultink, 2011, 'Understanding a

- two-sided coin: Antecedents and consequences of a decomposed product advantage', *Journal of Product Innovation Management*, 28 (1), 33-47.
- Santos-Vijandea, Mari'a Leticia, dan Luis Ignacio Alvarez-Gonzalez, 2007, 'Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented, firms: The moderating role of market turbulence', *Technovation*, 27, hal. 514-532.
- Slater, Stanley F 1997, 'Developing a customer value-based theory of the firm', *Journal of the Academy of Marketing Science*, March, hal. 25:162.
- Soto-Julio Diéguez-, Aurora Garrido-Moreno dan Montserrat Manzaneque, 2017, 'Unravelling the link between process innovation inputs and outputs: The moderating role of family management', *Journal of Family Business Strategy*, xxx (xxxx) xxx-xxx.
- Suharnan, 2005, *Psikologi Kognitif*, Edisi Revisi, Surabaya: Penerbit Sri-kandi.
- Suherman, E, dkk. 2001, *Strategi Pembelajaran Matematika Kontemporer*, Bandung: Jurusan Pendidikan Matematika FPMIPA UPI.
- Szymansky, D, Troy, L & Bharadwaj, S 1995, 'Order of entry and business performance: An empirical synthesis and reexamination', *Journal of Marketing*, 59: 17-33.
- Thakor, Mrugank V dan Anne M Lavack, 2003, 'Effect of Perceived Brand Origin Associations on Consumer Perceptions of Quality', *Journal of Product and Brand Management*, 12 (6), 394-407.
- Theoharakis, Vasilis & Graham Hooley, 2008, 'Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe', *Intern. J. of Research in Marketing*, 25, hal. 69- 79.
- Tsamenyi, M, Sahadev, S & Qiao, ZS 2011, 'The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China', *Advances in Accounting*, 27, 193-203.
- Tuan, Nham, Nguyen Nhan, Pham Giang & Nguyen Ngoc, 2016, 'The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi - Vietnam', *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Veugelers, R 2008, 'The role of SMEs in innovation in the EU: A case for policy intervention?', *Review of Business and Economics*, 53(3), 239-262.
- Vijande María Leticia Santos- dan Luis IgnacioÁlvarez-González, 2007, 'Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence', *Technovation*, Volume 27, Issue 9, September, hal. 514-532.
- Weiss, Mitzi M Montoya & Roger Calantone, 1994, 'Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis', *Journal of Product Innovation Management*, Volume 11, Issue 5, November, hal. 397-417.
- Wong, Ho Yin dan Bill Merrilees, 2008, 'The performance benefits of being brand orientated', *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 Iss: 6, hal. 372 - 383.
- Wu-Shwu-Ing & Chien-Lung Lu, 2012, 'The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan', *International Journal of Hospitality Management*, 31, 276-285.

Y Li, Liu, Y, & Ren, F 2007, 'Product innovation and process innovation', *Journal of Technology Transfer*, 32, hal. 63-85.

Yang Li-Ren, 2012, 'Implementation of project strategy to improve new product development performance', *International Journal of Project Management*, 30, hal. 760-770.

Yikuan Lee dan Gina Colarelli O'Connor, 2003, 'The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness', *J PROD INNOV MANAG*, 20: 4-21.

Zhou, Kevin Zheng, 2006, 'Innovation, imitation, and new product performance: The case of China', *Industrial Marketing Management*, 35, hal. 394-402.

Koresponden Penulis

Rainier Hendrik Sitaniapessy dapat dikontak pada e-mail: rhendrik025@gmail.com.