

MENGEKSPLOITASI KEUNGGULAN PERUSAHAAN DALAM MENGISOLASI PRODUK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN

Oleh:

Ahmad Hanfan
Email : ahmadhanfan@yahoo.com
Universitas Pancasakti Tegal

ABSTRACT

This study aims to examine the role of excellence to isolate products in improving marketing performance. This research is based on research gap influence of product development capability to marketing performance. Product development capability is the ability of companies that require creativity and high cost, whereas the level of success in entering the market is still in doubt. This phenomenon raises the question of what should be done to improve the success of product development capability. A concept that is the product isolating advantage proposed in this study as a variable that plays an important role in improving marketing performance. This study developed four hypotheses and tested using data collected from 117 respondents consisting of owners of SMEs (small and medium enterprises) salted eggs in Brebes, Central Java Province. Data was processed and analyzed with Structural Equation Modeling using AMOS analysis tool 16. The results showed that the product isolating advantage plays an important role in increasing marketing performance. The originality of this research is that the relationship between product development capability and marketing performance is still debated by researchers. Therefore, this research tries to explain the relationship between product development capability and marketing performance by adding mediation variable, that is the product isolating advantage that influenced by product innovation and customer sensing capability.

Keywords : *Theory of resource-based view (RBV), product development capability, product isolating advantage, innovation product, Customer sensing capability, marketing performance.*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran keunggulan dalam mengisolasi produk dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian ini didasarkan pada kesenjangan penelitian pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran. Kemampuan pengembangan produk adalah kemampuan perusahaan yang membutuhkan kreativitas dan biaya tinggi, sedangkan tingkat keberhasilan memasuki pasar masih diragukan. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan pengembangan produk. Konsep yang merupakan produk role play dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Studi ini mengembangkan empat hipotesis dan data yang diuji yang dikumpulkan dari 117 responden yang terdiri dari pemilik telur asin UKM di Cilegon, Jawa Tengah. Data diolah dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling menggunakan alat analisis AMOS 16. Keaslian dari penelitian ini adalah bahwa hubungan antara kemampuan pengembangan produk dan kinerja pemasaran masih diperdebatkan oleh peneliti. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk menjelaskan hubungan antara kemampuan pengembangan produk dan kinerja pemasaran dengan menambahkan variabel

mediasi, yaitu keunggulan mengisolasi produk yang dipengaruhi oleh inovasi produk dan kemampuan penginderaan pelanggan.

Kata kunci: *Theory of resource-based view (RBV), product development capability, product isolating advantage, innovation product, Customer sensing capability, marketing performance.*

PENDAHULUAN

Untuk menjadi yang terdepan, terbaik dan terbesar, perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan maksimal serta mengetahui keinginan konsumen. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat bersaing mengalahkan pesaingnya serta mempertahankan keunggulan yang telah dicapai. Untuk mencapai keunggulan tersebut, manajemen dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik. Bagi perusahaan, mencapai kinerja yang meningkat secara konsisten diperlukan untuk menciptakan superior value bagi konsumennya secara berkelanjutan. Untuk memaksimalkan kinerja perusahaan tersebut dalam jangka panjang, perusahaan harus terus membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama yang menguntungkan dengan pelanggannya (Slater and Narver, 1995). Terciptanya superior value bagi pelanggan merupakan modal utama perusahaan untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing (Esteban, et al., 2002)

Dengan demikian, nilai – nilai dan aset yang mendasari keunggulan bersaing dari suatu perusahaan harus dapat mengisolasi dari usaha meniru perusahaan lain (Barney, 1991). Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Masalah dalam penelitian ini berasal dari *research gap* yaitu adanya kontroversi temuan penelitian pengaruh kemampuan pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran. Dalam penelitiannya, Azizi (2009) menyatakan bahwa kemampuan pengembangan produk perusahaan yang tinggi terbukti mempunyai dampak yang maksimal terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan pada penelitian Ramaswami et al. (2009) menemukan hasil penelitian yang berbeda, yaitu kemampuan pengembangan produk baru secara statistik tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan terutama di negara berkembang. Salah satu sebabnya adalah anggaran penelitian dan pengembangan pada perusahaan di negara berkembang lebih kecil dibandingkan dengan anggaran penelitian dan pengembangan perusahaan di negara maju (Tabel 1).

Tabel: 1

Research Gap Kemampuan Pengembangan Produk Terhadap Kinerja Pemasaran

Peneliti	Alat	Temuan
Azizi (2009)	Regresi	Kemampuan pengembangan produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
Ramaswami (2009)	SEM	Kemampuan pengembangan produk baru tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2017.

Penelitian ini juga dilakukan atas dasar fenomena bisnis yang terjadi pada jumlah pengusaha telur asin, telur asin merupakan produk unggulan di Kabupaten Brebes. Salah satu daerah di Jawa Tengah yang terkenal dengan produksi telur asinnya adalah Kabupaten Brebes. Produsen telur asin di Kabupaten Brebes cukup besar, mencapai kisaran 150

produsen telur asin. Dengan jumlah produksi rata-rata 2.000 butir per produsen per bulan. Untuk produsen telur asin yang memiliki skala usaha menengah atau besar, produksi telur asin bisa mencapai 10.000 butir per bulan (Klaster Telur Asin Kabupaten Brebes, 2008).

Tabel: 2
Jumlah Perusahaan Telur Asin di Kelurahan Brebes, Kelurahan Limbangan Wetan dan Kabupaten Brebes Tahun 1970 – 2010

No.	Tahun	Jumlah Perusahaan (unit usaha)
1.	1970	20
2.	1980	54
3.	1990	65
4.	2000	45
5.	2015	402

Sumber : Amrillah (2013) dan Ahmad Hanfan (2016)

Dari Tabel 2 di atas dapat dilihat perkembangan jumlah perusahaan telur asin pada industri telur asin di Kabupaten Brebes mengalami penurunan pada tahun 2000 yaitu dari 65 unit usaha menjadi 45 unit usaha, walaupun pada tahun 2015 mengalami kenaikan kembali.

Dari *research gap* di atas, maka Penulis memediasinya dengan variabel keunggulan mengisolasi produk. Sedangkan masalah penelitian yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model tentang pengaruh kemampuan pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran. Dengan adanya masalah penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah apakah kemampuan pengembangan produk berpengaruh terhadap keunggulan mengisolasi produk, apakah inovasi produk berpengaruh terhadap keunggulan mengisolasi produk, apakah kemampuan penginderaan pelanggan berpengaruh terhadap keunggulan mengisolasi produk, apakah keunggulan mengisolasi produk berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kemampuan pengembangan produk yang mempengaruhi keunggulan mengisolasi produk, menganalisis inovasi produk yang mempengaruhi keunggulan mengisolasi produk, menganalisis kemampuan penginderaan pelanggan yang mempengaruhi keunggulan mengisolasi produk dan menganalisis keunggulan mengisolasi produk yang mempengaruhi kinerja pemasaran.

1. Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Mekanisme mengisolasi bertujuan untuk membuat ketidakmampuan orang lain untuk meniru dan pengganti produk perusahaan tertentu (Shane and Venkataraman, 2000). Menurut Hoopes, et al., (2003), untuk menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan, perusahaan harus mempunyai sumber daya dan kemampuan yang berharga, yaitu sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan posisi pasar terhadap pesaing; *rare*, yaitu sumber daya dan kemampuan perusahaan langka yang tidak dimiliki oleh pesaing; terisolasi dari imitasi atau substitusi; serta sumber daya dan kemampuan perusahaan sulit ditiru oleh pesaing. Perusahaan harus mampu menciptakan value yang lebih tinggi dari pesaing. Penciptaan value tersebut memerlukan ketersediaan sumber daya dan kemampuan mengelolanya (*disctinctive capabilities*). Semua perusahaan mempunyai sumber daya dan kemampuan, yang membedakan adalah kelangkaan (*scarcity*) dan *imperfectly mobile* (tidak mudah ditiru pesaing). Kelangkaan dimaksudkan bahwa hanya sedikit yang memiliki sumberdaya dan kemampuan seperti yang dipunyai perusahaan. Meski demikian, kelangkaan tidak menjamin bahwa tidak ada perusahaan lain yang dapat memiliki sumber daya serupa atau sumber daya substitusi. Sumber daya langka yang telah dimiliki dapat dengan mudah beralih ke tangan pesaing, kecuali bila sumber daya tersebut dilengkapi

dengan *imperfectly mobile*. Umpamanya, sumber daya tersebut tidak dapat dengan mudah menjual dirinya sendiri ke pesaing. Sebaliknya, bila sumber daya langka yang dimiliki berwujud pegawai ahli, informasi, teknologi dan rumus yang bisa di *copy* maka akan dengan mudah sumberdaya tersebut menjadi *mobile*.

Mekanisme mengisolasi adalah pengetahuan, fisik, atau penghalang hukum yang dapat mencegah replikasi (Lepak, et al., 2007). Mekanisme mengisolasi dapat menciptakan hambatan untuk menghambat pesaing dari meniru kemampuan dan strategi (Li, and Tsai, 2009). Oleh karena itu, mekanisme mengisolasi adalah nilai penggunaan dan pertukaran nilai. Konsepsi kompetisi dan mekanisme mengisolasi yang menjelaskan bagaimana nilai dapat ditangkap pada tingkat yang berbeda dari analisis, karena penciptaan nilai akan berbeda berdasarkan apakah nilai diciptakan oleh seorang individu, organisasi, atau masyarakat (Lepak, et al., 2007). Dengan demikian tugas utama mekanisme mengisolasi adalah upaya terus - menerus oleh perusahaan untuk mempertahankan inovasi istimewa perusahaan (Knott, 2003). Mekanisme mengisolasi dan sumber kelembagaan homogenitas perusahaan adalah penentu untuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Oliver, 1997).

Keunggulan mengisolasi produk adalah superioritas perusahaan untuk mengisolasi produk perusahaan dari replikasi atau kemudahan meniru yang dilakukan perusahaan pesaing. Keunggulan mengisolasi produk merupakan bagian dari teori *RBV theory*. *RBV theory* tergolong relatif baru dalam bidang strategik maupun dalam bidang pemasaran dan pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984 berasumsi bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung kepada keunikan sumber daya yang ada dalam organisasi. *RBV theory* berasumsi bahwa perusahaan merupakan kumpulan sumber daya (Wernerfelt, 1984). Disamping itu *RBV theory* juga memandang bahwa kemampuan bersaing organisasi merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari *resources* serta kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi tersebut, disamping itu konsep ini juga menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai *sustainable competitive advantage*. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan pesaing merupakan sumber keunggulan bersaing (Peteraf, 1993).

Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing memiliki peluang lebih besar untuk tetap eksis di industri yang digelutinya. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing manakala aksinya dalam industri atau pasar tertentu menciptakan nilai ekonomi dan beberapa perusahaan lain sejenis mengikutinya. Pemahaman terhadap pentingnya perusahaan memiliki keunggulan bersaing menjadikannya sebagai tujuan. Padahal, keunggulan bersaing sejatinya merupakan alat manajemen (*management tools*) yang setelah dimiliki, kemudian dilaksanakan sehingga perusahaan mencapai posisi terbaik yang diinginkan. Jika tidak cermat dalam merancang strategi, perusahaan dapat terjebak pada fokus terlalu besar meraih keunggulan bersaing, namun setelah itu tidak dapat menjaga keunggulan tersebut agar tetap terbaik dalam industri yang digelutinya (Barney, 2002). Tantangan yang harus dijawab antara lain bagaimana sebuah perusahaan menjadi unggul pada industri yang dipilihnya dan bagaimana agar mampu mempertahankan keunggulan yang sudah diraih. Menjawab pertanyaan ini, ada beberapa hal yang mempengaruhi tetap dimilikinya keunggulan bersaing : Pertama, adanya ancaman peniruan (*imitation*) yakni pesaing membuat produk atau jasa serupa dengan yang dimiliki perusahaan. Kedua, masuknya pendatang baru (*new entry*), walaupun penentuan harga dari *monopolistic competition* lebih besar dari *marginal cost*, namun hal ini tidak menjamin bahwa keuntungan yang diperolehnya akan langgeng. Pendatang baru dengan sedikit diferensiasi akan menggerogoti pangsa pasar. Ketiga, adanya produk yang menguasai celah pasar tertentu (*distinct niche products*) sehingga perusahaan tidak dapat memasuki pasar tersebut (Collis and Montgomery, 2005).

Hubungan Kemampuan Pengembangan Produk dengan Keunggulan Mengisolasi Produk

Kapabilitas pengembangan produk merupakan kemampuan perusahaan untuk melakukan serangkaian kegiatan yang dimulai dari persepsi peluang pasar dan berakhir dengan produksi, penjualan dan pengantaran produk. Dimensi kapabilitas pengembangan produk yang dipakai dalam penelitian ini adalah kemampuan menciptakan produk yang orisinal, kemampuan memodifikasi produk dan kemampuan menyempurnakan formula kandungan produk (Ulrich, 1991; Sethi, 2000; Ulrich and Eppinger, 2004; Kotler and Armstrong, 2012). Ulrich and Eppinger (2004) membagi dimensi kapabilitas pengembangan produk menjadi lima yaitu kemampuan meningkatkan kualitas produk, kemampuan efisiensi biaya pengembangan produk, kemampuan efisiensi waktu pengembangan produk dan kemampuan pengembangan produk. Sementara itu, Kotler and Armstrong (2012) mendefinisikan pengembangan produk sebagai pengembangan produk yang orisinal bagi perusahaan dan pasar, perbaikan produk / menyempurnakan produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui perusahaan usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan. Kemampuan pengembangan produk perusahaan sebagai sumber abadi keunggulan bersaing (Henderson and Cockburn, 1994). Sebuah proses pengembangan produk baru (NPD) yang baik harus menghasilkan produk yang unik dan berbeda, menikmati kesuksesan pasar dan dapat mengembangkan efisiensi waktu (Baker and Sinkula, 1999). Sekumpulan kapabilitas organisasional dengan derajat kompleksitas sosial yang tinggi berpengaruh terhadap tingkat keunggulan diferensiatif perusahaan (Ferdinand, 2003).

Kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (Tomita, 2009; Tian, et al., 2010). Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif serta merupakan sumber abadi keunggulan bersaing perusahaan. Proses pengembangan produk baru yang efektif adalah salah satu proses yang paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing (Henderson and Cockburn, 1994; Tomita, 2009). Penelitian yang menyajikan implikasi \ bagaimana mengembangkan kemampuan penyebaran penggunaan teknologi informasi dan bagaimana mendapatkan nilai bisnis dari investasi teknologi informasi, memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi dengan keunggulan bersaing (Tian, et al., 2010). Kemampuan perusahaan dalam pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen mengharuskan calon produsen melakukan penelitian intelijen bersaing secara terperinci tentang lingkungan operasi perusahaan. Produsen untuk terus memantau dan menganalisis pengaruh eksternal yang mempengaruhi pilihan, kebutuhan konsumen dan harapan konsumen, dan juga mendapatkan dan menganalisis data yang relevan pada strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing. Ini akan membantu pengembangan produk berdasarkan realitas waktu, sehingga mempromosikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Agboh, 2014).

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kapabilitas pengembangan produk, semakin tinggi keunggulan mengisolasi produk.

Hubungan Inovasi Produk dengan Keunggulan Mengisolasi Produk

Kotler (2002) mendefinisikan inovasi produk sebagai bermacam proses yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lain. Jadi inovasi bukanlah konsep dari suatu ide baru, penemuan baru atau juga bukan merupakan suatu perkembangan dari suatu pasar yang baru saja, tetapi inovasi merupakan gambaran dari semua proses-proses tersebut.

Inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran - pemikiran baru, gagasan - gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan (Hurley dan Hult, 1998). Kotler (2002) menggolongkan inovasi produk menjadi enam yaitu produk baru, lini produk baru, tambahan pada lini produk, perbaikan dan revisi produk yang telah ada, penentuan kembali produk dan pengurangan biaya.

Chang (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa inovasi produk yang ramah lingkungan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Senada dengan Chang (2011), Curatman, et al., (2016) menemukan bahwa Inovasi produk memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, hal ini berarti bahwa apabila perusahaan ingin mempunyai keunggulan bersaing, maka perusahaan dapat menciptakannya melalui kegiatan-kegiatan inovasi terhadap produk yang dihasilkannya. Kemudian Noorani (2014) mengidentifikasi inovasi layanan yang berdampak pada industri B2B Online dalam mencapai keunggulan kompetitif dengan tampilan berbasis sumber daya.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :
Hipotesis 2 : Semakin tinggi inovasi produk, semakin tinggi keunggulan mengisolasi produk.

Hubungan Kemampuan Penginderaan Pelanggan dengan Keunggulan Mengisolasi Produk

Kemampuan perusahaan dalam penginderaan pasar dan hubungan pelanggan mengarah pada orientasi pasar dan pada akhirnya meningkatkan daya saing (Day, 1994). Orientasi pasar merupakan strategi bersaing yang mampu menjelaskan secara luas perilaku yang dapat meningkatkan nilai terhadap konsumen dan memberikan jaminan pada kinerja jangka panjang (Maydeu-Olivares dan Lado, 2003). Lebih lanjut Maydeu-Olivares dan Lado (2003) mengungkapkan sembilan aspek pembentuk orientasi pasar, yaitu analisis terhadap konsumen akhir, analisis terhadap konsumen mediasi (distributor), analisis terhadap pesaing, analisis terhadap lingkungan pasar, strategi aksi terhadap konsumen akhir, strategi aksi terhadap konsumen mediasi, strategi aksi terhadap pesaing, strategi aksi terhadap lingkungan pasar dan koordinasi antar fungsi.

Kemampuan mengindera pasar memberikan wawasan baru bagaimana produk perusahaan dan jasa yang ditawarkan dapat memberikan nilai yang besar bagi pelanggan dan saluran distribusinya (Slatter dan Narver, 2000). Sementara itu Li dan Calantone (1998) mengemukakan bahwa salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah manajemen / pengelolaan pengetahuan pelanggan. Pengelolaan pengetahuan pelanggan terdiri dari tiga dimensi, yaitu memperoleh pengetahuan tentang pelanggan, menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan dan menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan (Li dan Calantone, 1998). Studi Tregear, *et al.*, (1998) menyatakan bahwa perusahaan harus dapat berkomunikasi dengan pasar dan memastikan bahwa atribut khas dari produk perusahaan harus dikenali oleh konsumen. Dilihat dari sudut pandang pertumbuhan pendapatan perusahaan, kemampuan mengindera pasar yang kuat memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi segmen pasar dan apa yang para pesaing tawarkan pada pasar dan yang mungkin belum memenuhi keinginan pelanggan (Slater dan Narver, 2000). Pengelolaan pengetahuan pelanggan memberikan pemahaman organisasi yang lebih untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan (Brady dan J. Joseph Cronin, 2001). Sedangkan menurut Ferdinand (2000), cara terbaik untuk menghasilkan kinerja organisasi dalam pasar yang bersaing adalah dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaingnya, tetapi pada pelanggannya. Hal ini berarti bahwa rasionalitas ekonomis

akan menuntut manajemen organisasi lebih memilih memusatkan upaya guna mengikat pelanggan potensialnya dengan mengembangkan strategi yang berorientasi pada pelanggan. Kemampuan penginderaan pasar sebagai salah satu cara untuk memudahkan pemahaman tentang penciptaan orientasi pasar (Foley dan Fahy, 2004). Perusahaan yang mempunyai kemampuan mengindera pasar akan mampu secara akurat memprediksi nilai dari sumber daya yang berbeda, yang memungkinkan mereka untuk menghindari membayar lebih dari sumber daya yang diperlukan (Makadok, 2001). Penginderaan adalah seperangkat mekanisme organisasi untuk terus memperoleh, berkomunikasi dan bertindak terhadap tren dan peristiwa di lingkungan perusahaan (Weick, *et al.*, 2005). Ketika perusahaan dilengkapi dengan kemampuan penginderaan pasar, biasanya melibatkan kompetensi pertukaran informasi strategis, kompleksitas strategis dan beberapa pertimbangan perspektif (Neill, *et al.*, 2007). Seperti untuk anggota tim pengembangan produk baru, mereka melalui kompetensi ini secara efisien dapat mengintegrasikan berbagai perspektif tentang informasi pasar yang dapat menyebabkan mereka untuk lebih efektif dalam mengkonfigurasi dan mengerahkan sumber daya, sehingga mendapatkan pengaruh sumber daya untuk melayani superior nilai pelanggan.

Perusahaan harus selalu memonitor pelanggannya, karena persepsi pelanggan akan manfaat produk selalu berubah dari waktu ke waktu, persepsi perusahaan terhadap produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan hari ini sangat mungkin tidak akan cocok atau berbeda dengan kebutuhan mereka besok (Zhou, *et al.*, 2009). Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan preferensi / selera pelanggan berubah secara terus - menerus dan menyesuaikan dengan penawaran yang sesuai. Pelaksanaan penginderaan permintaan adalah kunci solusi yang menjadi tulang punggung pengendali permintaan, dan manfaat dalam melakukannya cukup signifikan bagi banyak perusahaan *CPG* (*consumer packaged goods*), karena akan memberi kepada mereka suatu keunggulan bersaing (Folinas dan Rabi, 2012). Perusahaan dengan kemampuan mengindera pasar yang tinggi juga mampu mengidentifikasi sensitifitas harga, pelanggan dan prospeknya, sehingga memungkinkan suatu usaha memberikan harga yang lebih tinggi untuk memperoleh keuntungan (Morgan, *et al.*, 2009). Kemampuan penginderaan perusahaan adalah sebuah kemampuan khas yang penting untuk mengubah manfaat potensial (akses informasi dan lingkungan yang aman) dan merealisasikannya terhadap hasil pengembangan produk baru (Zhang dan Wu, 2013). Kemampuan penginderaan positif berhubungan dengan pencapaian keunggulan bersaing dengan dimediasi oleh strategi pemasaran lingkungan. Strategi pemasaran lingkungan terdiri kebijakan, praktik dan prosedur dalam konteks pemasaran yang menggabungkan strategi yang fokus ramah lingkungan, dengan tujuan untuk menciptakan pendapatan dan keuntungan untuk mencapai tujuan organisasi dan individu (Leonidou, *et al.*, 2013).

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :
Hipotesis 3 : Semakin tinggi kemampuan penginderaan pelanggan, semakin tinggi keunggulan mengisolasi produk.

Keunggulan Mengisolasi Produk dengan Kinerja Pemasaran

Strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu menghasilkan nilai pelanggan, memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik serta tampil sebagai wujud strategi berbeda yang sulit untuk ditiru (Aaker, 1989). Sumber daya dikategorikan menjadi nyata, tidak berwujud dan sumber daya manusia. Sumber daya nyata adalah sumber daya modal, peralatan, pabrik dan lain - lain, sedangkan sumber daya tidak berwujud adalah reputasi perusahaan, brand image dan kualitas yang dirasakan dari produk-produknya. Modal intelektual atau sumber daya manusia adalah keterampilan dan pengetahuan karyawan, dan aset yang berorientasi pengetahuan. Keunggulan mengisolasi produk adalah

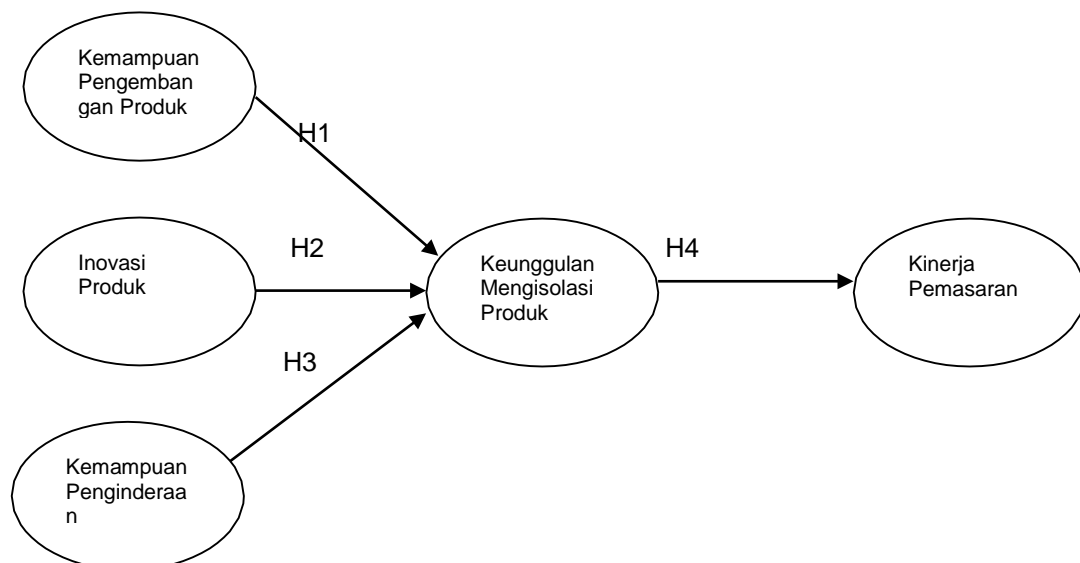
superioritas perusahaan untuk mengisolasi produk perusahaan dari replikasi atau kemudahan meniru yang dilakukan pesaing (Grant, 1991). Keunggulan bersaing perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar dan return on investment (Li, 2000; Newbert, 2008). Indikator kinerja pemasaran terdiri dari pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan keuntungan penjualan (Ferdinand, 2000). Keunggulan produk dan kemahiran dalam taktik peluncuran berhubungan positif terhadap kinerja produk baru, dan hal tersebut berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi (Langerak, et al., 2004). Budaya yang berorientasi pasar, dibangun dari definisi target pelanggan yang jelas dan konsep pasar yang asli, akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Mazaira, et al., 2003).

Keunggulan bersaing memoderasi hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja usaha di bidang jasa murni dan organisasi pelayanan (MartINETTE and Leeson, 2012). Seogoto (2010) membuktikan bahwa sumber keunggulan bersaing, strategi pemasaran dan keunggulan posisional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing perusahaan akan semakin besar jika kinerja keuangan perusahaan dibandingkan dengan kinerja keuangan rata-rata industri juga semakin besar, artinya semakin tinggi kinerja maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing perusahaan (Peters, 2007).

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 4 : Semakin tinggi keunggulan mengisolasi produk, semakin tinggi kinerja pemasaran.

Berdasarkan telaah pustaka di atas, telaah penelitian lanjutan dilakukan dengan melahirkan model penelitian empirik sebagai berikut (Gambar 1).



Gambar: 1
Model Penelitian Empirik

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2017.

3. Metode Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh dengan wawancara berdasarkan daftar pertanyaan kepada sejumlah responden yang dipilih untuk penelitian ini. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei melalui kuesioner

terstruktur dengan skala penilaian sepuluh poin. Kuesioner diolah dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan alat analisis *AMOS 22*.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan dengan populasi 402 perusahaan UMKM. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 117 responden, jumlah ini memenuhi kriteria minimum sampel standar yang yang disarankan oleh (Hair, et al., 2010) yang menyatakan bahwa jumlah sampel adalah 5 kali jumlah indikator. Penelitian ini jumlah indikatornya 15, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $5 \times 15 = 75$ sampel. Kemudian jumlah sampel direkomendasikan antara 100 sampai dengan 200 perusahaan. Dengan menggunakan sampel sebesar 117 responden, persyaratan besarnya sampel dapat terpenuhi.

3.3 Sumber Data

Teknik pengambilan sampel adalah *simple random sampling* karena pengambilan sampel dilakukan pada anggota secara acak dari populasi dan terlepas dari strata dalam populasi. *Sampling* dilakukan sedemikian rupa sehingga akan memastikan bahwa pemilihan elemen - elemen yang akan diteliti berdasarkan objektivitas, bukan subjektivitas. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan langsung kepada 117 pemilik perusahaan kecil dan menengah (UKM) pada industri makanan telur asin di Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan melalui survei, yang dilakukan dengan bertanya kepada responden. Metode survei dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian seperti kuesioner dengan pertanyaan terbuka terdiri dari item yang mewakili variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner dibagikan kepada responden secara langsung, sehingga responden dapat memberikan nilai dan jawaban singkat dari pertanyaan terbuka yang tersedia.

3.4. Pengukuran Operasional

Definisi setiap variabel perlu dijelaskan dalam ukuran yang lebih operasional. Setiap variabel mempunyai pengertian yang sangat relevan dengan konteks variabel tersebut dalam model penelitian. Penjelasan dari berbagai ahli mengenai pengertian, anteseden dan konsekuensi suatu variabel ditransformasikan dalam definisi inti untuk mempertajam penjelasan variabel. Suatu variabel sudah menggambarkan secara umum mengenai apa yang hendak dikaji namun pengukuran variabel tersebut perlu dikongkretkan melalui pengukuran operasional yang kemudian menjadi indikator reflektif dari suatu variabel (Tabel 3).

Tabel 3
Pengukuran Operasional Variabel

Variabel	Definisi Inti	Pengukuran Operasional
Kemampuan Pengembangan Produk	Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk yang orisinal bagi perusahaan dan pasar, perbaikan produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin. • Kemampuan memodifikasi jenis telur asin. • Kemampuan kemampuan menciptakan bau yang tidak amis pada telur asin.
Inovasi Produk	Berbagai proses yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lain yang terdiri dari adanya konsep ide baru, produk baru dan penemuan baru.	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan membuat ide baru. • Kemampuan membuat produk baru. • Kemampuan membuat penemuan baru.
Kemampuan Penginderaan Pelanggan	Merupakan derajat / tingkat kesesuaian perusahaan dalam berinteraksi timbal balik terhadap pencarian informasi, anggapan dan tindakan pelanggan.	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar. • Kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar.

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-7 (SCA-7)
FEB UNSOED

		<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan informasi dari pelanggan.
Keunggulan Mengisolasi Produk	Superioritas perusahaan untuk mengisolasi produk perusahaan dari replikasi atau kemudahan meniru yang dilakukan pesaing.	<ul style="list-style-type: none"> • Keunggulan telur asin Brebes. • Perbedaan rasa telur asin Brebes. • Jenis telur asin yang sulit ditiru.
Kinerja Pemasaran	Merupakan konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pasar yang ada meliputi peningkatan volume penjualan, porsi pasar dan keuntungan.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan penjualan. • Volume penjualan. • Keuntungan penjualan.

4.5. Pengukuran Variabel dan Model

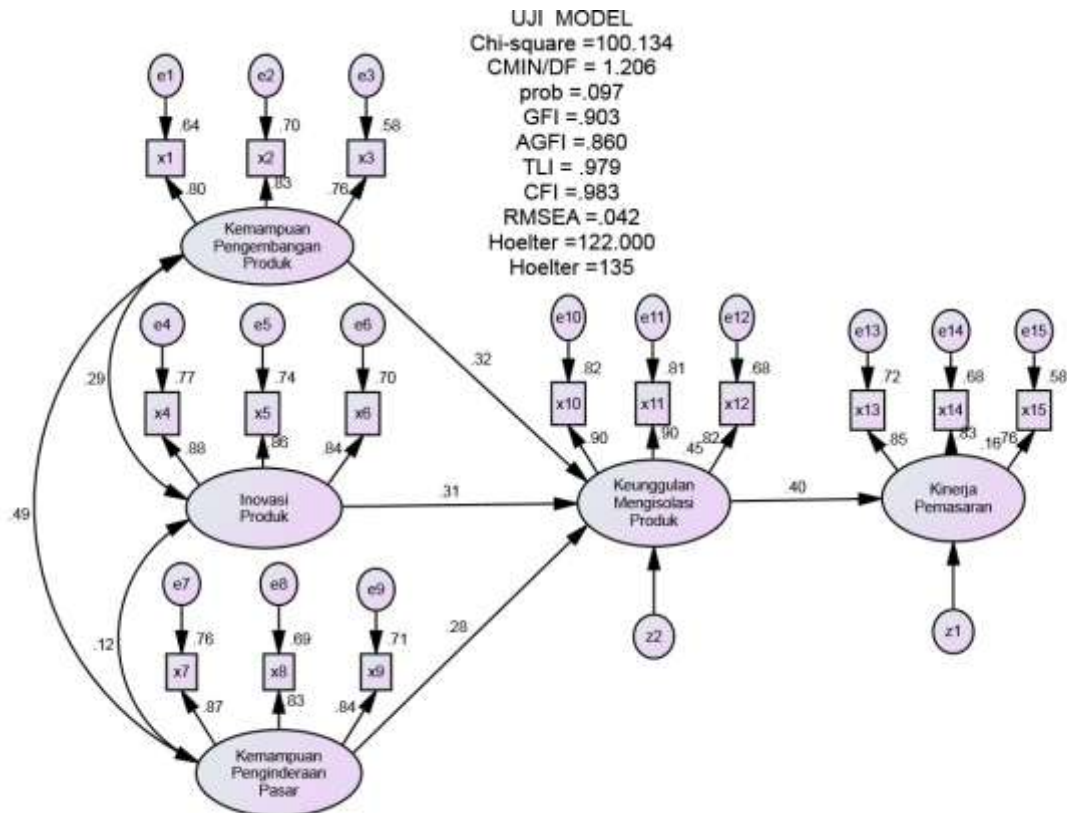
Setiap variabel dijelaskan oleh beberapa indikator yang menjadi dasar penyusunan pertanyaan kuesioner. Setiap indikator diturunkan dari penjelasan secara teoritis dan kajian empiris penelitian terdahulu. Dengan *software SPSS 16.0* dan *AMOS 22.0* setiap indikator juga diuji sejauh mana kemampuannya menjelaskan variabel yang dimaksud dengan pengukuran konstruk yang terdiri dari uji *measurement model* yang dilihat dari nilai *loading factor* setiap indikator pembentuk konstruk dengan *confirmatory factor analysis (CFA)*. Pengukuran kuesioner ditentukan dengan skala interval dari angka 1 sampai dengan 10 agar tingkatan jawaban responden dapat diperoleh. Hasil uji konstruk secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel: 4
Validitas Konstruk

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kemampuan Pengembangan Produk	• Kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin.	• 0,797
	• Kemampuan memodifikasi jenis telur asin.	• 0,834
	• Kemampuan kemampuan menciptakan bau yang tidak amis pada telur asin.	• 0,762
Inovasi Produk	• Kemampuan membuat ide baru.	• 0,875
	• Kemampuan membuat produk baru.	• 0,860
	• Kemampuan membuat penemuan baru.	• 0,835
Kemampuan Penginderaan Pelanggan	• Pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar.	• 0,875
	• Kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar.	• 0,831
	• Pemanfaatan informasi dari pelanggan.	• 0,842
Keunggulan Mengisolasi Produk	• Keunggulan telur asin Brebes.	• 0,903
	• Perbedaan rasa telur asin Brebes.	• 0,902
	• Jenis telur asin yang sulit ditiru.	• 0,823
Kinerja Pemasaran	• Pertumbuhan penjualan.	• 0,847
	• Volume penjualan.	• 0,826
	• Keuntungan penjualan.	• 0,759

Variabel kemampuan pengembangan produk diukur dengan indikator kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin, kemampuan memodifikasi jenis telur asin dan

kemampuan kemampuan menciptakan bau yang tidak amis pada telur asin dengan nilai *loading factor* masing – masing sebesar 0,797; 0,834; 0,762. Variabel inovasi produk diukur dengan indikator kemampuan membuat ide baru, kemampuan membuat produk baru dan Kemampuan membuat penemuan baru dengan nilai *loading factor* masing – masing sebesar 0,875; 0,860; 0,835. Variabel kemampuan penginderaan pelanggan diukur dengan indikator pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar dan pemanfaatan informasi dari pelanggan dengan nilai *loading factor* masing – masing sebesar 0,875; 0,831; 0,842. Variabel keunggulan mengisolasi produk diukur dengan variabel indikator keunggulan telur asin Brebes, perbedaan rasa telur asin Brebes dan jenis telur asin yang sulit ditiru dengan nilai *loading factor* masing – masing sebesar 0,903; 0,902; 0,823. Variabel kinerja pemasaran diukur dengan variabel indikator pertumbuhan penjualan, volume penjualan, keuntungan penjualan dengan nilai *loading factor* masing – masing sebesar 0,847; 0,826; 0,759. Setiap indikator mempunyai kekuatan menjelaskan variabel / konstruknya secara ideal karena parameter faktor loading di atas 0,7 (Ghozali, 2011).



**Gambar: 2 UJI
 FULL MODEL**

Tabel: 5
Goodness of Fit

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-Off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	<i>expected small</i>	100,134	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0.05	0,097	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0,042	Baik
<i>GFI</i>	≥ 0.90	0,903	Baik
<i>AGFI</i>	≥ 0.90	0,860	Marjinal
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	1,206	Baik
<i>TLI</i>	≥ 0.95	0,979	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0.95	0,983	Baik
<i>Hoelter's 0,05</i>	≤ 122	117	Baik
<i>Hoelter's 0,01</i>	≤ 135	117	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Dari hasil pengolahan data *full model* (Gambar 2), dengan menggunakan alat analisis *AMOS 22.0* diperoleh hasil *goodness of fit* (Tabel 5) sebagai berikut yaitu nilai chi-kuadrat dengan *Chi-Square* =100,134 dengan nilai probabilitas = 0,097 menunjukkan bahwa model sesuai dengan data empirik. Hal ini juga didukung oleh kriteria fit lain seperti *GFI* = 0,903; *AGFI* = 0,860; *CMIN/DF* = 1,206; *TLI* = 0,979; *CFI* = 0,983 serta *RMSEA* = 0,042. Nilai *Hoelter* dengan tingkat signifikansi 5% maupun 1%, dengan sampel sebanyak 117, jumlah sampel sudah berada di bawah 122 dan 135, sehingga nilai *Hoelter* baik. Dari hasil analisis di atas, maka model penelitian ini sudah normal dan memenuhi kriteria fit seperti yang dianjurkan (Ghozali, 2011).

3.6..Pengujian Hipotesis

Dari hipotesis yang diajukan, diuji dengan menggunakan alat analisis *AMOS 22.0*.

Tabel: 6
Hasil Uji Full Model

Hubungan Variabel		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R</i>	<i>P</i>	Hasil Hipotesis
Keunggulan Mengisolasi Produk	<-- Kemampuan Pengembangan Produk	0,410	0,137	2,984	0,003	H1 Diterima
Keunggulan Mengisolasi Produk	<-- Inovasi_Produk	0,349	0,098	3,542	***	H2 Diterima
Keunggulan Mengisolasi Produk	<-- Kemampuan Penginderaan Pasar	0,298	0,103	2,875	0,004	H3 Diterima
Kinerja Pemasaran	<-- Keunggulan Mengisolasi Produk	0,350	0,089	3,931	***	H4 Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Dari Tabel 6 dapat dilihat pengujian hipotesis 1 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,984 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,003, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,410. Pengujian hipotesis 2 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,542 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H2 diterima dalam penelitian ini. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,349. Pengujian hipotesis 3 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,875 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,004, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H3 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,298. Pengujian hipotesis 4 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,931 > 1,96$ dengan

probabilitas = 0,000 probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Jadi H4 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,350.

IMPLIKASI, KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN PENELITIAN MENDATANG

Implikasi Teoritis dan Manajerial

Implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil - hasil dan agenda penelitian terdahulu. Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dari hasil analisis *full model* didapatkan implikasi teoritis yaitu pada saat perusahaan mempunyai tujuan meningkatkan kinerja pemasaran, maka perusahaan perlu mempertimbangkan bagaimana caranya meningkatkan keunggulan mengisolasi produk.

Berdasarkan hasil penelitian, keunggulan mengisolasi produk berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran, keunggulan mengisolasi produk dipengaruhi positif oleh kapabilitas pengembangan produk. Hasil pengujian *full model* menunjukkan bahwa keunggulan mengisolasi produk mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran (0,40). Keunggulan mengisolasi produk dipengaruhi oleh inovasi produk (0,32), kemampuan pengembangan produk (0,31) dan kemampuan penginderaan pelanggan (0,28).

Kesimpulan

Dari analisis data di atas, pengujian hipotesis 1 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,984 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,003, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini dapat diterima. Pengujian hipotesis 2 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,542 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H2 diterima dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis 3 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,875 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,004, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H3 dalam penelitian ini dapat diterima. Pengujian hipotesis 4 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,931 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,000 probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Jadi H4 dalam penelitian ini dapat diterima.

Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan terkait dengan hasil dan proses dalam melakukan penelitian, antara lain pada uji *full model*, masih ada beberapa kriteria yang nilainya masih marjinal diantaranya yaitu nilai *AGFI* sebesar 0,860, karena di bawah dari yang dipersyaratkan yaitu lebih dari atau sama dengan 0,90.

Penelitian Mendatang

Dengan adanya keterbatasan penelitian, Penulis menyarankan pada penelitian mendatang untuk menambahkan variabel yang dapat memberikan kesan yang baik pada produk perusahaan seperti kemampuan pencitraan produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. 1989. Managing Assets And Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review* 31 (2):91.
- Agboh, I. C. 2014. COMPETITIVE INTELLIGENCE FRAMEWORK FOR PRODUCT DEVELOPMENT: AN ANTIDOTE TO MANUFACTURERS' PENETRATION OF NIGERIAN CONSUMER MARKET. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 9 (2):28-36.
- Azizi, S., S. A. Movahed, and M. H. Khah. 2009. The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing* 9: 309 – 317.
- Baker, W. E., and J. M. Sinkula. 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science* 27 (4):411-427.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17 (1):pp. 99 – 120.
- . 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. edited by n. Edition: Prentice Hall.
- Brady, M. K., dan J. J. Joseph Cronin. 2001. Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research* 3 (3):241-251.
- Chang, C. H. 2011. The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation. *J Bus Ethics* 104:361–370.
- Collis, D. J., and C. A. Montgomery. 2005. *Corporate Strategy, A Resource-Based Approach*: McGraw-Hill.
- Curatman, A., Rahmadi, Maulany, S., Ikhsani, M. M. 2016. Analisis Faktor-faktor Pengaruh Inovasi Produk yang Berdampak pada Keunggulan Bersaing UKM Makanan dan Minuman di Wilayah Harjamukti Kota Cirebon. *JURNAL LOGIKA*, Vol XVIII, No 3.
- Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58:37.
- Esteban, A., A. Millan, A. Molina, and D. M. Consuegra. 2002. Market Orientation in Service : Areview and Analysis *European Journal of Marketing* 36 (9/10):1003– 1021.
- Ferdinand, A. T. 2000. Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik. *Research Paper Series* 01 (Mark/01):1-55.
- Ferdinand, A. T., and K. L. Batu. 2013. MAIsCap-Marketing Architectural Isolating Capability As Antecedents For Success Of New Product Development. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura* 16 (3):487 – 502.
- Foley, A., dan J. Fahy. 2004. Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability. *Journal Of Strategic Marketing* 12:219–230.
- Folinas, D., dan S. Rabi. 2012. Estimating benefits of Demand Sensing for consumer goods Organisations. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 19: 245 – 261.
- Grant, R. 1991. The Resourced – Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33:114-135.
- Ghozali, Imam. (2011). *Model Persamaan Structural, Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Amos 21.0*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. edited by S. Edition: Pearson Prentice Hall.
- Hanfan, A. 2016. Membangun Keunggulan Produk Regiosentrik Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran, Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Henderson, R., and I. Cockburn. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal* 3712 (94):1-36.
- Hoopes, D. G., T. L. Madsen, and G. Walker. 2003. Guest Editors' Introduction To The Special Issue : Why Is There A Resource-Based View ? Toward A Theory Of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal* 24:889–902.

- Hurley, R. F., and G. T. M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62 (3):42-54.
- Klaster Telur Asin Kabupaten Brebes. 2008.
- Knott, A. M. 2003. Persistent heterogeneity and sustainable innovation. *Strategic Management Journal* 24 (8):687-705.
- Kotler, P. 2002. *Marketing Management, Millenium Edition*. Tenth Edition ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., and G. Armstrong. 2012. *Principles of Marketing*. edited by P. P. H. 14th ed, New Jersey. Langerak, F., E. J. Hultink, and H. S. J. Robben. 2004. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *J PROD INNOV MANAG* 21:79–94.
- Lepak, D. P., K. G. Smith, and M. S. Taylor. 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review* 1 (32):180–194.
- Leonidou, L. C., C. N. Leonidou, T. A. Fotiadis, dan A. Zeriti. 2013. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management* 35:94-110.
- Li, T., dan R. J. Calantone. 1998. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing* 62 (4):13-29.
- Li, L. X. 2000. An Analysis of Sources of Competitiveness and Performance of Chinese Manufacturers. *International Journal of Operation and Production Management* 20 (3):299-315.
- Li, Y. P., and Y. Y. Tsai. 2009. The Study of Isolating Mechanisms as Firm's Sustainable Competitive Advantages.
- Martinette, L. A., and A. Obenchain-Leeson. 2012. The Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage : A Service Organization Perspective. *Journal of Service Science* 5 (1):43-58.
- Makadok, R. 2001. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5):387–401.
- Morgan, N. A., R. J. Slotegraaf, dan D. W. Vorhies. 2009. Linking marketing capabilities with profit growth. *Intern. J. of Research in Marketing* 26:284–293.
- Maydeu-Olivares, A., dan N. Lado. 2003. Market orientation and business economic performance : A mediated model. *International Journal of Service Industry Management* 14 (3):284-309.
- Mazaira, A., E. Gonzalez, dan R. Avendano. 2003. The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: The Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning* 21 (4/5):220-229.
- Neill, S., D. McKee, dan G. M. Rose. 2007. Developing the organization's sensemaking capability: precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management* 36 (6):31-44.
- Newbert, S. L. 2008. Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of The Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal* 29:745–768.
- Noorani, I., 2014. SERVICE INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE. *European Journal of Business and Innovation Research* Vol.2, No.1, PP. 12-38.
- Oliver, C. 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource-Based Views. *Strategic Management Journal* 18 (9):697–713.
- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource Based View. *Strategic Management Journal* 14, No. 3:179-191.
- Peters, R. C. 2007. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND STRATEGIC PERFORMANCE: REALIZING A COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH CORPORATE SOCIAL REPUTATION AND A STAKEHOLDER NETWORK APPROACH, A Dissertation submitted to the Faculty of The College of Business in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.

- Ramaswami, S. N., R. K. Srivastava, and M. Bhargava. 2009. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 37:97–116.
- Seogoto, E. S. 2010. SUMBER KEUNGGULAN BERSAING, STRATEGI PEMASARAN PENGARUHNYA TERHADAP KEUNGGULAN POSISIONAL DAN KINERJA PEMASARAN PTS. *Majalah Ilmiah UNIKOM* 11 (1):3-14.
- Sethi, R. 2000. New product quality and product development teams. *Journal of Marketing* 64 (2):1-14.
- Shane, S., and S. Venkataraman. 2000. The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research. *Academy of Management Review* 25 (1):217-226.
- Slater, S. F., and J. C. Narver. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3):63.
- . 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48:69–73.
- Tian, J., K. Wang, Y. Chen, and B. Johansson. 2010. From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in China. *Inf Syst Front* 12:239–255.
- Tomita, J. 2009. New Product Development and Evaluating Capabilities: The Case of the Material Industry. *Annals of Business Administrative Science* 8: 43–54.
- Tregear, A., S. Kuznesof, dan A. Moxey. 1998. Policy initiatives for regional foods: some insights from consumer research. *Food Policy* 23 (5):383–394.
- Ulrich, D. 1991. Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *The Executive* 5 (1):77-92.
- Ulrich, K. T., and S. D. Eppinger. 2004. *Product Design and Development* edited by M. H. 3rd Edition.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, dan D. Obstfeld. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4):409–421.
- Wernefelt, B. 1984. A Resourced Based View of The Firm. *Strategic Management Journal* 5:171-180.
- Zhang, J., dan W.-p. Wu. 2013. Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms *Journal of World Business* 48:539–548.
- Zhou, K. Z., J. R. Brown, dan C. S. Dev. 2009. Market orientation, competitive advantage, and performance : A demand-based perspective. *Journal of Business Research* 62:1063–1070.