

---

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Pustaka

Beberapa penelitian dalam topik orientasi strategi strategi produk inovasi dan keunggulan bersaing telah dilakukan sebelumnya. Sedangkan penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai faktor mediasi (studi kasus pada manajemen perusahaan local game mobile). Penelitian-penelitian sebelumnya yang memfokuskan pada orientasi strategi dan produk inovasi dalam keunggulan bersaing yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian ini, adalah:

1. Aang Curatman Rahmadi, Soesanty Maulany, Mastur Mujib Ikhsani (2016) dengan judul Analisis Faktor-faktor pengaruh Inovasi Produk yang Berdampak pada Keunggulan Bersaing UKM Makanan dan Minuman di Wilayah Harjamuki Kota Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh di antara variable untuk menjawab pertanyaan bagaimana pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing produk pada UKM akan meningkatkan produk perusahaan atau pemilik usaha. Penelitian ini berfokus pada UKM makanan dan minuman di wilayah Harjamukti kota Cirebon. Pengumpulan data dalam penelitian tersebut menggunakan kuesioner. Hasil penelitian tersebut menunjukkan ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap inovasi produk antara lain adalah orientasi pada strategic dan orientasi pada pasar dengan taraf uji  $\alpha=5%$  ( $p\text{-value}=0,022<\alpha$ ). Hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa orientasi strategic bisa

---

menciptakan produk yang inovatif dan produknya bisa sesuai dengan keinginan konsumen. Selanjutnya hasil penelitian yang mengarah pada orientasi pasar menunjukkan bahwa perusahaan melakukan survey konsumen secara berkala untuk mengetahui perkembangan pasar, yang akan mengarah pada hasil penentuan pembuatan produk yang bisa diterima oleh pasar. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa inovasi produk memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan ingin mempunyai keunggulan bersaing, maka perusahaan dapat menciptakannya melalui kegiatan-kegiatan inovasi terhadap produk yang dihasilkannya.

2. Rangga Dismawan (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kreativitas Produk dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Produk Kue Soes Pada Toko Kue Soes Merdeka di Jl. Merdeka no. 25 Bandung. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kreativitas dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing pada produk kue soes. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer, teknik penentuan sampelnya terdiri dari populasi dan sampel. Populasi yang diambil dalam penelitian tersebut adalah konsumen dari toko tersebut dan sampelnya adalah seluruh responden lebih dari 100 orang. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode verivikatif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi produk secara simultan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dengan arah hubungan yang positif dan dalam katagori yang sangat kuat, yang menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi produk yang tinggi akan diikuti dengan peningkatan keunggulan bersaing yang

---

tinggi. Secara bersama-sama variable kerativitas produk dan inovasi produk memberikan pengaruh terhadap keunggulan bersaing.

3. Sutapa, Mulyana, Wasitowati (2017) melakukan penelitian dengan judul *The Role of Market Orientation, Creativity and Innovation in Creating Competitive Advantage And Creative Industry Performace*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menguji pengaruh orientasi pasar, kreativitas, inovasi dan keunggulan bersaing terhadap kinerja industri kreatif. Responden dari penelitian tersebut adalah 130 pemilik industri kreatif di sektor fashion di Jawa Tengah Indonesia. Penelitian ini berlokasi di Pantai Utara Jawa Tengah, dengan mengambil lima kabupaten, yaitu Pekalongan, Semarang, Kudus, Rembang dan Jepara. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Metode ini digunakan dengan mempertimbangkan kriteria industri fashion kreatif yang telah beroperasi minimal 3 tahun dan berinovasi produk berorientasi pasar. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan program Partial Least Squire (PLS). Hasi tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh pada inovasi dan kinerja. Inovasi juga berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Dan selanjutnya keunggulan bersaing juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Nezal Aghajari (2014) berjudul “Strategic orientation and dual innovative operation strategic”. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai orientasi strategi dan operasi strategi inovasi dapat disimpulkan beberapa ada yang positif kuat hubungan antara orientasi strategis perusahaan dan pilihannya untuk menekankan inovasi pada prioritas operasional

---

saat ini dan juga pilihan untuk menekankan inovasi pada prioritas operasional terkait masa depan dan telah diketahui secara statistik bahwa ketidakpastian memoderasi hubungan antara dua jenis strategi operasi inovatif dan dua kinerja hasil. Selanjutnya menunjukkan bahwa ketidakpastian berfungsi sebagai moderator positif oleh memperkuat asosiasi ini. Selain itu analisis bobot regresi dalam model struktural penuh tanpa hambatan menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pilihan perusahaan untuk menekankan inovasi di Indonesia prioritas dan operasional operasional terkait masa depan dan kinerja perusahaan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Keunggulan bersaing**

Dalam buku manajemen stratejik keunggulan bersaing berkelanjutan yang ditulis oleh Prasetyo Aji, di dalam bukutersebut dijelaskan bahwa suatu perusahaan yang merumuskan dan mengimplentasikan suatu strategi yang mengarah pada kinerja unggul dibandingkan pesaing lainnya dalam industry yang sama rata-rata industry memiliki suatu keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (competitive advanyage). Suatu perusahaan yang mampu mengungguli pesaingnya selama beberapa periode tertentu memiliki sustainable competitive advantage (keunggulan kompetitif kelanjutan).

Menurut Dr. H.Z. Heflin Frinces yang ditulis dalam buku “manajemen stratejk resep daya saing dan unggul” menjelaskan bawa salah satu bagian terpenting dalam perusahaan adalah mempelajari resep utama oranisasi, yaitu mencari rumusan yang tepat untuk menciptakan

---

keunggulan bersaing organisasi. Hal tersebut harus dipahami bahwa keunggulan secara konseptual diartikan sebagai bentuk kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yang dengan keunggulan tersebut, dari keunggulan tersebut perusahaan bisa memiliki potensi yang lebih baik, lebih banyak, lebih berkualitas, lebih kuat, lebih bernilai tambah, dan lebih berdaya guna serta lebih bermanfaat bagi kepentingan atau kebutuhan organisasi dibandingkan yang dimiliki organisasi lain. Keunggulan bersumber dari berbagai potensi yang dimiliki organisasi. Kemampuan organisasi membangun potensi tersebut pada awalnya berasal dari kemampuan kreativitas organisasi dalam merekayasa sumber potensi. Sumber potensi tersebut kemudian diolah, diproses, dikemas, ke dalam satu paket sumberdaya yang dapat memberikan manfaat bagi kebutuhan organisasi.

Keunggulan bersaing (Competitive Advantage) adalah pusat kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing dapat tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para konsumennya. Nilai inilah yang membuat konsumen untuk membeli produk perusahaan.

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memberikan nilai unggul kepada pelanggan pada suatu tingkat harga yang kompetitif atau nilai yang diterima pada suatu tingkat harga yang lebih rendah. Profitabilitas dan pangsa pasar merupakan konsekuensi dari penciptaan nilai yang unggul. Menghasilkan nilai dalam hal ini merupakan

---

konsekuensi dari menyediakan barang atau jasa yang diinginkan pelanggan.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, suatu perusahaan harus menyediakan barang dan jasa yang dinilai lebih tinggi oleh pelanggannya dibandingkan dengan kompetitornya, atau produk yang serupa dengan kompetitornya tapi dengan fitur yang berbeda dan dengan harga yang lebih rendah. Dengan demikian, esensi dari strategi tersebut adalah menjadi berbeda dari perusahaan lain dan memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Menurut Prasetyo Aji dalam bukunya manajemen strategi keunggulan bersaing berkelanjutan mengatakan bahwa keunggulan kompetitif harus muncul dari melakukan aktivitas yang berbeda dengan yang dilakukan oleh pesaing. Efektivitas operasional, keterampilan pemasaran, dan keahlian fungsi lainnya, juga praktik terbaik, memberikan kontribusi terhadap posisi strategic yang unik.

Menurut Dogre dan Vickrey (1994) mengatakan bahwa Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain. Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki keinginan untuk membuat produk yang lebih unggul dari pesaingnya.

---

Bharadwaj et al.,(1993) mengatakan bahwa keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan metode yang baik akan menjadikan perusahaan yang unggul dari perusahaan lain, dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut akan menjadi asset perusahaan yang nantinya akan susah untuk ditiru oleh perusahaan lainnya. Dengan adanya asset atau sumber daya yang unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan oleh perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya.

Porter (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif. Day dan Wensley (1988) menyatakan ada dua langkah dalam mencapai keunggulan bersaing yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Colgate (1998, p.80) menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumber daya dan modal. Sumber daya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan didalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerja sama seperti tim kerja dalam satu departemen, atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan.

---

### 2.2.2 Inovasi Produk

Salah satu strategi untuk menarik konsumen dengan melalui strategi diferensiasi, strategi tersebut banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dalam upaya untuk membuat produk baru atau penambahan fitur baru kedalam produk lama dalam industrinya. Dalam memenuhi permintaan dan kebutuhan konsumen strategi yang dipilih oleh perusahaan harus berbeda dan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Salah satu metode untuk menciptakan produk dan penambahan fitur baru adalah inovasi.

Secara harfiah istilah inovasi diartikan sebagai suatu terobosan yang berhubungan dengan produk-produk baru. Menurut Freeman (2004) inovasi dianggap sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan, memproduksi dan memasarkan produk baru melalui penggunaan teknologi dan informasi yang telah perusahaan peroleh. Dengan kata lain, inovasi merupakan penemuan dari ide atau gagasan untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Inovasi produk bukan hanya merupakan bentuk dari penciptaan produk baru yang dihasilkan perusahaan, namun dapat diartikan pula sebagai peningkatan mutu (baik dari segi fitur produk atau pun kemampuan) barang yang sebelumnya sudah pernah dipasarkan.

Dalam buku *the innovation secrets of steve jobs insanelly different principles for breakthrough success* yang ditulis oleh Carmine Gallo mengatakan bahwa inovasi adalah metode yang baru untuk melakukan



---

suatu hal yang menghasilkan perubahan yang positif. Dalam buku tersebut menjelaskan rahasia-rahasia yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk melakukan perubahan dalam produknya dengan melakukan strategi inovasi. Dengan inovasi tersebut dapat meningkatkan nilai dari produk tersebut, dari mulai penambahan fitur untuk produk lama sampai menciptakan produk baru. Jadi dengan melakukan strategi tersebut mengarahkan perusahaan menuju perubahan yang positif untuk kelangsungan jangka panjang perusahaan.

Inti dari kegiatan sebuah strategi inovasi adalah bagaimana melakukan sebuah kegiatan yang dapat menambah nilai dan keunggulan dari keadaan atau kondisi saat ini. Metode ini bisa dilakukan dengan cara menciptakan pengembangan yang signifikan dari produk yang sudah ada dengan penambahan fitur, atau menciptakan produk baru yang belum diciptakan sebelumnya (Datta, et.al, 2011). Miles dan Snow (2003) menjelaskan bahwa ada 4 tahapan tipe strategi perusahaan dalam mengembangkan inovasinya:

Propector adalah ketika perusahaan berusaha untuk mencari pasar dan mengembangkan produk atau jasa baru.

Analyzers adalah ketika perusahaan berusaha untuk mencari pasar dan mengembangkan produk baru dengan tetap menjaga pasar yang sudah ada.

Defenders adalah ketika perusahaan berusaha untuk mempertahankan produknya di industry perusahaan melakukan

---

pengembangan dalam hal efisiensi seperti biaya produksi, dan saluran produksi

Reactor adalah ketika perusahaan melakukan tindakan reaktif terhadap apa yang dilakukan pesaing tanpa pernah berusaha melakukan tindakan antisipatif sebelumnya.

Strategi inovasi dapat melalui tahapan tersebut untuk perusahaan mengembangkan produknya agar perusahaan dapat bersaing dengan kompetitornya.

Banyak hal yang berkaitan dengan inovasi produk, misalnya seperti proses pencapaian, ide yang muncul dan atribut dari inovasi produk. Kotler dan Amstrong (2010), yang dikutip pada buku “manajemen inovasi untuk usaha kecil dan makro” menjelaskan bahwa terdapat 3 atribut yang menempel pada inovasi produk. Kualitas produk, fitur produk, yang terakhir yaitu gaya dan desain produk menjadi atribut-atribut yang dimaksud.

Fitur produk

Varian produk dapat dianggap sebagai sebuah sarana atau alat yang kompetitif dan pembeda antara produk yang diciptakan oleh sebuah perusahaan dengan produk pesaingnya. Fitur dari sebuah produk merupakan modal sebuah produk agar dapat bersaing untuk memenangkan perhatian konsumen.

Desain dan rancangan

---

Desain produk merupakan cara yang lain untuk mendapatkan nilai tambah produk dimata penggunanya. Desain adalah cara atau konsep yang mampu mewakili kontribusi terhadap penampilan namun juga pada kegunaan produk. Sebuah produk didesain dengan tujuan agar dapat menarik perhatian konsumen, desain juga dapat memberikan keunggulan bersaing.

#### Kualitas produk

Kualitas produk merupakan sebuah tingkatan dari produk yang mampu melakukan fungsi-fungsinya semaksimal mungkin. Fungsi yang dimaksud di antaranya adalah kehandalan dan ketelitian dari produk yang dihasilkan. Sebuah produk yang berkualitas merupakan produk yang terbebas dari kecatatan, memiliki kesesuaian kinerja dan konsistensi kemampuan yang sesuai dengan fungsinya.

Penning (2012) dikutip pada buku “manajemen inovasi untuk usaha kecil dan makro” menyebutkan bahwa terdapat lima karakteristik inovasi yang dapat membuat perusahaan terpengaruh untuk mengadopsi sebuah produk atau jasa yang ditawarkan. Kelima karateristik tersebut ialah:

#### Keunggulan Relatif (relative advantage)

Keunggulan relative merupakan sebuah observasi atas keunggulan dan keuntungan dari penggunaan inovasi tertentu.

---

Sampai sejauh mana sebuah inovasi dapat memberikan dampak yang lebih dibandingkan produk-produk yang sudah ada sebelumnya.

#### Kesesuaian (compatibility)

Maksud dari kesesuaian adalah sejauh mana inovasi produk tersebut memiliki kesesuaian antara nilai produk dengan kebutuhan masyarakat para penggunanya.

#### Kerumitan (complexity)

Kompleksitas menjelaskan mengenai tingkat kesulitan yang akan dihadapi oleh para penggunanya. Semakin rumit sebuah inovasi maka para pemakainya akan semakin sulit untuk mengerti produk tersebut.

#### Kemampuan berkomunikasi (communicability)

Sebuah inovasi akan lebih mudah disebarkan pada sebuah populasi bila mana keuntungan dan keunggulan dari produk yang ditawarkan terlihat secara nyata. Apalagi pada era berkembangnya media seperti saat ini, peran media sangat berpengaruh dalam penyebaran inovasi tersebut. Dan sebuah inovasi juga melibatkan komunikasi antar konsumen dan perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait produk yang selanjutnya, dan juga antar tim agar saling tukar pikiran terkait inovasi yang akan di produksi.

Menurut Stephen Robin (1994) menjelaskan bahwa inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau

---

memperbaiki suatu produk dan jasa, menurutnya inovasi mempunyai empat ciri, yaitu:

Memiliki kekhasan, artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diterapkan.

Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.

Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.

Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

De Jong & Den Hartog (2003), menjelaskan bahwa dalam menciptakan inovasi melalui tahap sebagai berikut:

Melihat peluang. Peluang muncul ketika ada persoalan yang muncul sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya.

Oleh karenanya, perilaku inovatif dimulai dari keterampilan melihat peluang.

Mengeluarkan ide. Ketika dihadapkan suatu masalah maka gaya berfikir konvergen yang digunakan, yaitu mengeluarkan ide yang

---

sebanyak-banyaknya terhadap masalah yang ada. Dalam tahap ini, kreativitas sangat diperlukan.

Mengkaji ide. Tidak semua ide dapat dipakai, maka dilakukan kajian terhadap ide yang muncul. Gaya berfikir divergen atau merucut mulai diterapkan. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Ide realistic yang diterima, sementara ide yang kurang realistic dibuang. Kajian dilakukan terus menerus sampai ditemukan alternative yang paling mempunyai probabilitas sukses yang paling besar.

Implementasi. Dalam tahap ini, keberanian mengambil risiko sangat diperlukan. Risiko berkaitan dengan probabilitas kesuksesan dan kegagalan, oleh karenanya disarankan mengambil risiko yang sebaiknya dalam taraf sedang. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan dan berinovasi

Dengan berkembangnya konsep inovasi dari sisi fokus penelitian oleh para ahli, terdapat dua pendekatan yang berbeda mengenai konsep inovasi yang mereka kemukakan sebagai pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan inovasi. Pendekatan pertama adalah innovation as a process, dimana inovasi didefinisikan dengan lebih menekankan pada proses inovasi dalam organisasi dan proses sosial yang menghasilkan inovasi sebagai kreativitas individu (individual creativity), budaya organisasi (organization culture), kondisi lingkungan

---

(environment context), dan faktor-faktor sosio-ekonomi (social and economic factors) (Xu dkk., 2009; Castro dkk., 2011).

Oleh karena itu proses inovasi merupakan yang penting. Beberapa fakta yang menunjukkan bahwa kesuksesan perusahaan berawal dari proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Dan beberapa literature menunjukan contoh-contoh yang menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan di karakterisasi oleh proses inovasi yang dilakukannya. Seperti buku “manajemen inovasi untuk usaha kecil dan makro” yang menyatakan bahwa:

Inovasi secara kosisten merupakan faktor yang penting yang berhubungan dengan kesuksesan perusahaan.

Perusahaan yang inovatif pada umumnya memperoleh keunggulan daya saing dan pertumbuhan yang lebih kuat daripada perusahaan yang tidak melakukan proses inovasi.

Perusahaan yang melakukan inovasi mengalami pertumbuhan pasar dan peningkatan keuntungan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan proses inovasi.

Inovasi dalam beberapa cara memberikan kontribusi kepada kinerja perusahaan. Banyak bentuk hubungan yang sangat erat antara kinerja perusahaan peluncuran produk atau jasa baru.

Dapat kita tarik kesimpulan bahwa jika perusahaan ingin bisa mengikuti perkembangan zaman dan bersaing dengan kompetitornya perusahaan harus melawati proses inovasi, agar dapat menyesuaikan

---

kondisi bisnis yang sekarang, dimana selera konsumen yang terus berubah mengikuti perkembangnya teknologi.

Beberapa unsur-unsur inovasi yang dijelaskan oleh Schumpeter (1949) menyebutkan bahwa terdiri dari lima unsur yaitu:

- Memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada.
- Memperkenalkan proses baru ke industri.
- Membuka pasar baru.
- Mengembangkan sumber pasokan baru pada bahan baku.
- Perubahan pada organisasi industri.

Berbagai sumber-sumber inovasi dalam melakukan usaha tentu tidak terlepas dari sumber-sumber inovasi itu sendiri. Menurut Drucker dalam Moh Alifuddin dan Mashur Razak (2015) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni:

- Hal yang tidak diperkirakan (the unexpected), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan.
- Ketidaksesuaian (the incongruity) ada perbedaan realita yang sebenarnya dengan kenyataan yang telah direncanakan.
- Proses kebutuhan (Process need)
- Perubahan struktur pasar dan struktur industri.



- 
- Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja dan tingkat pendidikan.
  - Perubahan sudut pandang atau persepsi dan suasana hati.
  - Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak.

Definisi mengenai inovasi produk menurut Crawford dan Benedetto (2000) inovasi produk adalah inovasi yang digunakan dalam keseluruhan operasi perusahaan dimana sebuah produk baru diciptakan dan dipasarkan, termasuk inovasi di segala proses fungsional atau kegunaannya. Sedangkan dalam sisi produk inovasi menurut Galbraith, (1973); Schon, (1967) didefinisikan sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah.

Inovasi sebuah gagasan untuk menciptakan suatu yang baru, dalam bentuk barang atau jasa, dan inovasi merupakan gagasan yang telah muncul di masa lampau, tetapi dapat dianggap inovatif bagi konsumen yang baru mengetahuinya. Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan produk baru merupakan sesuatu yang sulit diterima begitu saja oleh sebagian konsumen. Inovasi produk merupakan tujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, karena produk telah ada rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk, serta meningkatnya persaingan di dalam maupun di luar negeri.

---

Inovasi produk yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan selera konsumen. Meskipun perusahaan mementikan mutu dalam produknya tetapi apabila perusahaan tidak memperhatikan selera konsumen, maka akan menyebabkan produknya tidak diminati, bahkan konsumen akan beralih ke perusahaan lain yang dimana produknya sesuai dengan selera konsumen dan mengakibatkan penjualan produk perusahaan akan menurun. Menurut Kotler (2000) ada enam golongan produk baru antara lain:

- Produk baru bagi dunia
- Produk baru yang menciptakan suatu pasar yang baru.
- Lini produk baru
- Produk baru yang memungkinkan perusahaan memasuki pasar yang sudah mapan untuk pertama kalinya.
- Tambahan pada lini produk yang telah ada
- Produk-produk baru yang melengkapi suatu lini produk

perusahaan yang sudah mapan dalam ukuran kemasan, rasa, dan lain-lain.

Perbaikan dan revisi produk yang telah ada

Produk baru yang memberikan kinerja yang lebih baik atau nilai yang dianggap lebih hebat dan menggantikan produk yang telah ada.

Penentuan kembali posisi (Repositioning)

---

Produk yang telah ada diarahkan ke pasar atau segmen pasar baru.

#### Pengurangan biaya

Produk baru yang menyediakan kinerja serupa dengan harga yang lebih murah.

Proses penerimaan terhadap inovasi produk memerlukan waktu, menurut Kotler (2002) proses penerimaan konsumen berfokus pada proses mental yang dilalui seseorang mulai saat pertama mendengar tentang inovasi tersebut sampai akhir penerimaan. Penerimaan produk baru tersebut melalui 5 tahap berikut:

#### Kesadaran (awareness)

Konsumen menyadari adanya inovasi tersebut tapi masih kekurangan informasi mengenai hal tersebut.

#### Minat (interest)

Konsumen terdorong untuk mencari informasi mengenai inovasi tersebut.

#### Evaluasi (evaluation)

Konsumen mempertimbangkan untuk mencoba inovasi tersebut.

#### Percobaan (trial)

Konsumen mencoba inovasi tersebut untuk memperbaiki perkiraannya atas nilai

inovasi tersebut.

---

Penerimaan (adoption)

Konsumen memutuskan untuk menggunakan inovasi tersebut sepenuhnya dan secara teratur.

Menurut Everett M. Rogers (2003) inovasi memiliki karakteristik yang mempengaruhi cepat lambat suatu penerimaan, ada 5 karakteristik yang penting dalam mempengaruhi tingkat penerimaan suatu inovasi yaitu:

1. Keunggulan relatif (relative advantage) – Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya.

2. Kompatibilitas (compatibility) - Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima.

3. Kerumitan (complexity) - Kompleksitas ialah, tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima.

4. Kemampuan diujicobakan (trialability) – Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima.

5. Kemampuan untuk diamati (observability) - Yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi.

---

Menurut Everett M. Rogers (2003) Inovasi tidak hanya berurusan dengan pengetahuan baru dan cara-cara baru, tetapi juga dengan nilai-nilai, karena harus bisa membawa hasil yang lebih baik, jadi selain melibatkan iptek baru, inovasi juga melibatkan cara pandang dan perubahan sosial. Everett M. Rogers (2003) juga menjelaskan bahwa inovasi dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Peningkatan kualitas hidup manusia melalui penemuan-penemuan baru yang membantu dalam proses pemenuhan hidup manusia.

Meningkatkan suatu perusahaan dalam meningkatkan penjualan dan memperoleh keuntungan.

Adanya peningkatan dalam kemampuan mendistribusikan kreativitas kedalam wadah penciptaan sesuatu hal yang baru.

Adanya keanekaragaman produk dan jenisnya didalam pasar.

Inovasi tersebut dapat ditunjang oleh beberapa faktor pendukung seperti: (1) Adanya keinginan untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa dan dari tidak tahu menjadi tahu. (2) Adanya kebebasan untuk berekspresi. (3) Adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif. (4) Tersediannya sarana dan prasarana. (5) Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sekolah. (Everett M Rogers, 2003)

Dalam melakukan inovasi produk tidak lengkap jika tidak melewati yang namanya desain produk menurut Murdifi Haming dan Mahfud

---

Nurnajamudin (2014) menjelaskan bahwa sebuah perusahaan dapat memperoleh suatu bingkai keunggulan kompetitif melalui desain yang membawa gagasan baru kepada para pelanggan dengan cepat, melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik untuk dapat memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggannya. Dengan keadaan tersebut, suatu desain akan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap mutu suatu produk. Menurutnya juga sudut strategis, desain mendefinisikan pelanggan sasaran perusahaan dan juga perusahaan pesaingnya. Untuk dapat menghasilkan desain yang baik, desain harus memaksimalkan pemanfaatan kompetensi inti perusahaan. Kompetensi tersebut pada dasarnya merupakan kapasitas atau kemampuan personil perusahaan untuk melakukan suatu berdasarkan keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang dimilikinya.

Bagi sebagian besar perusahaan memandang inovasi produk sesuatu yang mampu dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang mampu membawa produk perusahaan selangkah lebih maju dari kompetitornya, dimana kondisi tersebut muncul sebagai reaksi atas perubahan keinginan konsumen. Dan dapat menjadikan inovasi produk sebagai taktik atau strategi untuk menciptakan suatu nilai lebih dibandingkan dengan pesaing.

Produk inovasi dapat gagal karena banyak alasan, tidak menawarkan desain yang unik atau salah memperkirakan persaingan merupakan kesalahan yang umum terjadi. Kadang-kadang gagasannya sendiri

---

sebenarnya baik tetapi terletak pada desain dan efisiensi biayanya jauh lebih tinggi dari yang semula diperkirakan. Dengan adanya inovasi produk maka akan memberi nilai tambah dibanding produk sejenis (keunggulan produk), sehingga akan meningkatkan penjualan.

### **2.2.3 Orientasi Strategik**

Menurut Zhou, Yim, & Tse (2005) menjelaskan bahwa orientasi strategi merupakan arah strategis perusahaan dalam menciptakan perilaku yang tepat sehingga mencapai kinerja superior. Jadi orientasi strtaegi merupakan langkah yang tepat untuk perusahaan untuk menentukan strategi untuk meningkatkan kinerja yang unggul.

Sebuah orientasi strategik yang dilakukan oleh perusahaan merupakan cerminan arah strtaegik yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk menciptakan sikap yang tepat dalam mengambil keputusan strategik sehingga perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang unggul secara terus-menerus dalam dunia bisnis. Menurut Grienstein (2008) menjelaskan orientasi strategik dibagi menjadi 4 dimensi yaitu: orientasi pasar, orientasi belajar, orientasi kewirausahaan dan orientasi karyawan. Dari keempat dimensi tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Liu dan Revell (2009) menjelaskan bahwa orientasi strategik adalah merupakan konsep yang banyak digunakan dalam bidang penelitian manajemen strategik, kewirausahaan, dan marketing.

Orientasi strategik merupakan sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan dan sebagai kemampuan dinamis

---

yang merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan membangun kompetensi internal dan eksternal. Menurut Chauhan (2011) menjelaskan bahwa peningkatan sumber daya organisasi melalui pengintegrasian dan membangun kompetensi internal dan eksternal maka keberhasilan perusahaan dapat ditingkatkan.

Menurut Narver dan Slater (1990) mendefinisikan bahwa orientasi strategik merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Perusahaan harus mempunyai suatu budaya yang menciptakan sebuah strategi untuk menimbulkan sebuah nilai yang superior bagi konsumen.

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Keunggulan Bersaing**

Porter (1985) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang sustainable keberadaannya hanya dapat dijelaskan dengan menggunakan mekanisme dan pengukuran dengan orientasi strategi sebagai komponen pengukurannya. Karena keunggulan bersaing merupakan sesuatu kondisi yang memiliki keunggulan yang unik dan sulit untuk ditiru. Pendapat tersebut didukung oleh Varadarajan (1996) yang mengatakan bahwa perusahaan yang tidak mengembangkan program inovasi produk dengan yang tidak mengembangkan akan dapat dibedakan dari kinerja pasar masing-masing perusahaan. Kondisi tersebut mengalami proses adaptasi sehingga selalu dapat mencapai atau memenuhi kebutuhan konsumen. Keunggulan bersaing



---

perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang bisa disebabkan inovasi yang bersaing untuk mencapai nilai superior yang ditanamkan pada produk.

**H<sub>1</sub> : Orientasi Strategi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing**

**2.3.2 Pengaruh Orientasi Strategi dengan Inovasi Produk**

Hasil riset yang dilakukan oleh Gatignon dan Xuereb (1997), pada pemahaman konseptual dan permodelan orientasi strategi dari perusahaan (Konsumen, kompetitif dan teknologi) yang lebih sesuai, orientasi strategi seperti itu dalam konteks pengembangan inovasi produk memberikan bukti untuk praktik-praktik terbaik sebagai berikut:

- 1) Sebuah perusahaan yang ingin membangun satu pemimpin inovasi untuk persaingan harus memiliki orientasi teknologi yang kuat.
- 2) Sebuah orientasi yang kompetitif dalam pertumbuhan pasar yang tinggi adalah berguna karena mampu untuk mengembangkan inovasi-inovasi dengan biaya rendah, sebagai elemen penting dari kesuksesan.
- 3) Perusahaan-perusahaan seharusnya menjadi konsumen, orientasi ini mengarahkan produk-produk yang lebih baik, dan perusahaan itu akan mampu untuk memasarkan inovasi yang lebih baik sehingga meraih tingkat yang tinggi dari kinerja
- 4) Orientasi strategi yang kompetitif berguna untuk memasarkan inovasi-inovasi ketika permintaan tidak begitu menentu. Pengukuran orientasi strrtategi yang tepat akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan

---

dan dimungkinkan mempermudah perusahaan dalam mencapai apa yang disebut keunggulan bersaing.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi strategic berpengaruh dalam merancang inovasi produk yang akan dikeluarkan oleh setiap perusahaan, dimana untuk meningkatkan keunggulan perusahaan terhadap pesaingnya.

Strata (1989) menjelaskan bahwa inovasi berkaitan dengan orientasi strategi dimana orientasi tersebut mengarah ke teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari suatu produk yang dimiliki oleh perusahaan. Orientasi strategi juga mengarah ke peningkatan teknologi karena untuk membangun dan mengembangkan produk perusahaan yang berbeda dari kompetitornya. Dari uraian tersebut orientasi strategi berpengaruh terhadap inovasi produk.

**H<sub>2</sub> : Orientasi Strategi berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk**

### **2.3.3 Pengaruh Inovasi produk terhadap Keunggulan Bersaing**

West (2000) menjelaskan bahwa inovasi merupakan pengenalan dan aplikasi yang disengaja dalam pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan mengenai ide, proses, produk yang baru dalam pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan yang dirancang untuk menguntungkan pekerjaan perusahaan yang dilakukan oleh tim kerja tersebut. Inovasi merupakan

---

suatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan dari suatu produk yang dapat membawa produk selangkah lebih baik dan maju dibandingkan produk kompetitor.

Wahyono (2002) berpendapat bahwa inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif. Pendapat tersebut diperkuat oleh dasar dari penelitian yang dilakukan oleh Droge dan Vickery (1994) menemukan bahwa produk dapat dijadikan sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang dapat mendesain produknya sesuai dengan keinginan pelanggan akan mampu bertahan di tengah persaingan yang sudah semakin ketat karena produknya yang tetap diminati oleh pelanggan. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Bharadwaj et al (1993) yang mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk-produknya akan menjaga produk tersebut tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, inovasi produk dapat dijadikan sebagai sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara inovasi produk terhadap keunggulan bersaing.

**H3 : Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing**

---

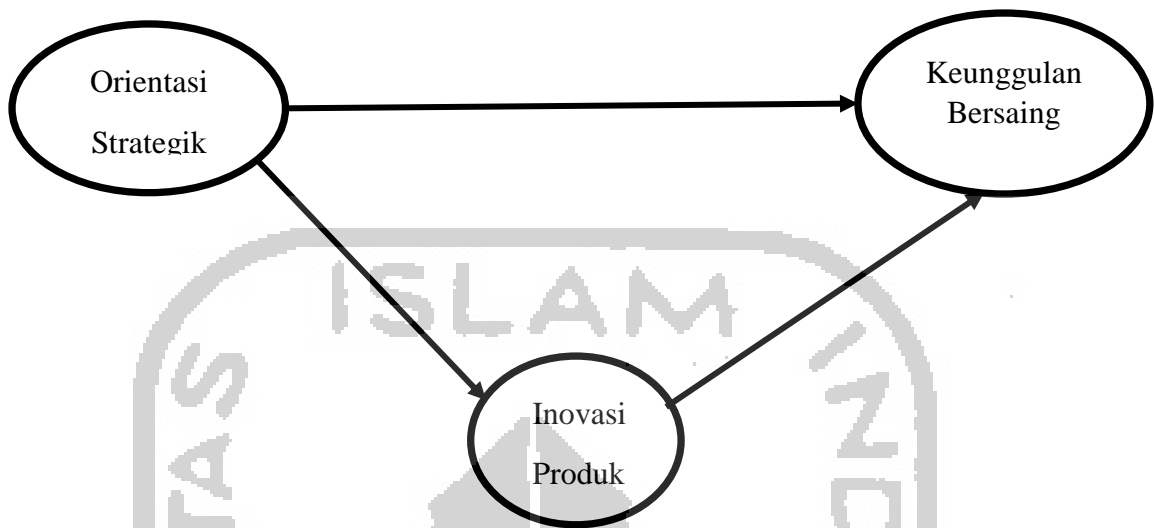
#### **2.3.4 Pengaruh orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi**

Dalam penelitian untuk melakukan inovasi, orientasi strategik merupakan faktor penting yang paling berpengaruh dalam inovasi produk untuk mencapai keunggulan bersaing (Gatignon dan Xuereb, 1997). Pernyataan tersebut di dukung oleh Narver dan Slater (1995) yang menjelaskan bahwa orientasi strategik merupakan sebuah Market Driven yang sangat efektif dan efisien dalam merespon apa yang menjadi keinginan konsumen, kemudian dari kondisi tersebut orientasi strategic tumbuh menjadi suatu kunci pencapaian keunggulan kompetitive yang dibangun melalui inovasi produk. Dalam hal ini orientasi strategic merupakan kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi produk.

**H<sub>4</sub> : orientasi strategik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dengan inovasi sebagai factor mediasi**

---

## 2.4 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar

1. 1 Kerangka Pikir Penelitian