

MEMBANGUN KEUNGGULAN PRODUK IKONIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN UMKM

Ahmad Hanfan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasakti Tegal

e-mail : ahmadhanfan@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep baru keunggulan produk ikonik sebagai jembatan untuk memecahkan kesenjangan penelitian mengenai dampak kemampuan pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran. Konsep baru ini dipelajari melalui teori yang relevan dan diuji melalui penelitian empiris. Data dikumpulkan secara empiris dari pemilik telur asin UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) di Brebes, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Distribusi sampel diberikan kepada 115 responden dengan menggunakan teknik *sample random sampling*. Model persamaan struktural (*SEM*) dengan perangkat lunak *AMOS 22* digunakan untuk menguji model dan hipotesis penelitian. Empat hipotesis diajukan, dan semua hipotesis diterima dengan dukungan data yang ada, serta menunjukkan terutama peran strategis keunggulan produk ikonik dalam menjembatani kemampuan pengembangan produk dan kinerja pemasaran. Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur serta memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan yang terkait dengan model pengembangan keunggulan produk. Selanjutnya, implikasi manajerial dan penelitian lebih lanjut juga dibahas dalam artikel ini.

Kata kunci: *Theory of Resource-Based View (RBV)*, Reputasi produk, Kapabilitas pengembangan produk, Kualitas penginderaan pelanggan, Keunggulan produk ikonik, Kinerja pemasaran.

ABSTRACT

This study aims to develop a new concept of the iconic product advantage as a bridge to solve the research gap on the impact of product development capability on marketing performance. This new concept is studied through relevant theory and tested through empirical research. Data were collected empirically from the owner of salted egg micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Brebes, Central Java Province, Indonesia. The sample distribution was given to 115 respondents by using sample random sampling technique. The structural equation model (SEM) with AMOS 22 software is used to test the model and research hypothesis. Four hypotheses are proposed, and all hypotheses are accepted with the support of existing data, as well as showing primarily the strategic role of iconic product advantage in bridging the capabilities of product development and marketing performance. This study aims to enrich the literature as well as contribute to the science associated with the product development model of excellence. Furthermore, managerial implications and further research are also discussed in this article.

Keywords: Theory of Resource-Based View (RBV), Product reputation, product development capability, Quality of customer sensing, iconic product advantage, Marketing performance.

1. Pendahuluan

Secara umum perusahaan didirikan untuk mendapatkan keuntungan yang memadai dan berkelanjutan agar tetap bisa bertahan dan memberikan keuntungan kepada pemilik maupun karyawannya. Untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, perusahaan harus membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama yang menguntungkan dengan pelanggannya (Slater & Narver, 1995). Bharadwaj *et al.*, (1993) menyatakan bahwa strategi bersaing mempunyai tujuan agar perusahaan mempunyai keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaingnya. Porter (1990) memperkenalkan strategi keunggulan bersaing melalui tiga strategi generik, yaitu strategi diferensiasi, biaya rendah, fokus. Nilai dan aset yang mendasari keunggulan bersaing harus dapat menolak dari usaha meniru perusahaan lain (Barney, 1991). Menurut Aaker (1989), jika perusahaan mempunyai kapabilitas menciptakan superioritas melalui salah satu dari tiga strategi generik, yaitu strategi diferensiasi, biaya rendah dan fokus, maka perusahaan akan mendapatkan keunggulan bersaing.

Research gap pada penelitian ini adalah adanya kontroversi pandangan mengenai pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran. Foss (1999) menyatakan perspektif kapabilitas perusahaan dimulai dengan Edith Penrose pada tahun 1959. Dosi dan Teece dalam (Vesalainen & Hakala, 2014) menyatakan kapabilitas didefinisikan sebagai refleksi kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan. Kemampuan pengembangan produk perusahaan yang tinggi berdampak maksimal terhadap kinerja pemasaran (Dutta *et al.*, 1999). Henderson dan Cockburn (1994) menemukan kemampuan pengembangan

produk sebagai sumber abadi keunggulan bersaing. Kemampuan pengembangan produk dipengaruhi langsung *enviropreneurial marketing* dan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Baker & Sinkula, 2005). Tian *et al.* (2010) menemukan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam dengan keunggulan bersaing. Banerjee dan Soberman (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk berdampak signifikan terhadap strategi pemasaran. Agboh (2014) menyimpulkan kemampuan perusahaan dalam pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen. Acikdilli (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk positif memengaruhi orientasi pasar ekspor. Demikian juga menurut (Tomita, 2009) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Sebaliknya Aydin *et al.* (2007) dan menemukan bahwa kemampuan pengembangan produk baru tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Dari *research gap* tersebut, Penulis memediasinya dengan variabel keunggulan produk ikonik. Produk ikonik adalah produk yang menjadi ikon atau lambang dan bersifat spesifik yang menjadi daya pengingat konsumen dengan simbol – simbol yang terdapat pada produk tersebut (Fitriani, 2014), jadi keunggulan produk ikonik merupakan superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pengingat konsumen dengan simbol – simbol yang terdapat pada produk tersebut.

Penelitian ini juga dilakukan atas dasar fenomena bisnis yang terjadi pada volume produksi dan volume penjualan telur asin di Kabupaten Brebes, Provinsi

Jawa Tengah, Indonesia. Telur asin merupakan produk khas dari Kabupaten Brebes yang terkenal karena kelezatannya. Pada lambang Kabupaten Brebes, terdapat lambang gambar yang berbentuk bulat telur dan lambang gambar bawang merah. Lambang gambar tersebut menjelaskan bahwa telur asin dan bawang merah adalah produk spesifik Kabupaten Brebes. Dinas Penanaman Modal Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Brebes menyebutkan bahwa telur asin merupakan salah satu komoditas andalan dan unggulan sekaligus ikon Kabupaten

Brebes. Produsen telur asin di Kabupaten Brebes cukup besar, mencapai kisaran 150 produsen. 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).

Perkembangan volume produksi dan volume penjualan telur asin di Kabupaten Brebes fluktuatif. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Volume Produksi dan Volume Penjualan Telur Asin Brebes
Tahun 2006 sampai dengan Tahun 2017

Tahun	Volume Produksi (butir)	Volume Penjualan (Rp.000)
2006	2.566.000	2.566.000,00
2007	4.364.680	4.364.680,00
2008	4.618.400	6.003.920,00
2009	4.618.400	6.003.920,00
2010	4.987.872	6.484.233,00
2011	3.672.000	6.426.000,00
2012	3.672.000	6.426.000,00
2013	4.420.110	7.735.193,00
2014	1.987.985	795.194,00
2015	6.882.383	18.582.434,00
2016	5.000.000	12.500.000,00

Sumber : Kabupaten Brebes Dalam Angka Tahun 2006 - 2017.

Dari Tabel 1, dapat dilihat perkembangan volume produksi dan volume penjualan telur asin di Kabupaten Brebes mengalami penurunan pada tahun 2011 yaitu dari volume produksi sebanyak 4.987.872 butir turun menjadi 3.672.000 butir dan volume penjualan sebesar Rp. 6.484.233.000,- turun menjadi Rp. 6.426.000.000,-. Pada tahun 2014 yaitu dari volume produksi sebanyak 4.420.110 butir turun menjadi 1.987.985 butir dan volume penjualan sebesar Rp. 7.735.193.000,- turun menjadi Rp. 795.194.000,-. Kemudian pada tahun 2016 dari volume produksi sebanyak 6.882.383 butir turun menjadi 5.000.000 butir dan volume penjualan sebesar Rp. 18.582.434.000,- turun

menjadi Rp. 12.500.000.000,-. Bertitik tolak dari uraian di atas, masalah penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model tentang pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini bertujuan menguji secara empirik pengaruh reputasi produk terhadap keunggulan produk ikonik, pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap keunggulan produk ikonik, pengaruh kualitas penginderaan pelanggan terhadap keunggulan produk ikonik serta pengaruh keunggulan produk ikonik terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya literatur serta memberikan kontribusi terhadap ilmu

pengetahuan yang terkait dengan model pengembangan keunggulan produk.

2. Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Ferdinand (2003) menyatakan kapabilitas mengacu pada kapasitas perusahaan untuk menyebarkan sumber daya, umumnya dalam kombinasi dengan menggunakan proses - proses organisasional untuk mencapai sasaran akhir. Kapabilitas adalah suatu proses berdasarkan informasi, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud dan bersifat unik melalui proses interaksi yang rumit di antara sumber daya perusahaan (Amit & Schoemaker, 1993). Kemampuan berbasis pasar memberikan kontribusi terhadap kinerja keuangan perusahaan (Srivastava *et al.*, 1998). Srivastava *et al.* (1999) memberikan konsep kerangka kerja berdasarkan pandangan berbasis sumber daya perusahaan yang menghubungkan kemampuan perusahaan berdasarkan pasar dengan kinerja perusahaan. Srivastava *et al.* (1999) serta Zahay dan Handfield (2004) menyatakan kemampuan perusahaan berdasarkan pasar menciptakan nilai bagi perusahaan dalam tiga kategori penting dari proses organisasi yaitu proses pengembangan produk baru, proses manajemen pelanggan dan proses manajemen rantai pasokan.

Dutta *et al.* (1999) menyatakan kemampuan pengembangan produk perusahaan yang tinggi terbukti mempunyai dampak terhadap kinerja pemasaran. Kemampuan pengembangan produk dipengaruhi langsung oleh *enviropreneurial marketing* dan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Baker & Sinkula, 2005). Aydin *et al.* (2007) menyatakan pengembangan produk baru tidak signifikan pada kinerja. Tooksoon dan Mohamad (2010) menyatakan di antara

empat dimensi kemampuan pemasaran, hanya kemampuan harga dan kemampuan promosi yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Banerjee dan Soberman (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk memiliki dampak signifikan terhadap strategi pemasaran. Acikdilli (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk positif memengaruhi orientasi pasar ekspor. Kemampuan internal perusahaan memiliki efek penting pada inovasi perusahaan, yang mengacu pada keterbukaan organisasi untuk ide-ide baru dan kesediaan untuk menerapkannya dalam produk dan proses (Hurley & Hult, 1998; Wang & Ahmed, 2004). Lin dan Hsu (2007) menyatakan tentang pentingnya kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan.

Kemudian Teece *et al.* (1997) memperkenalkan konsep kemampuan perusahaan yang dinamakan kemampuan dinamis. Eisenhardt dan Martin (2000) memperhitungkan kemampuan dinamis tidak bisa menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, satu-satunya cara agar mereka bisa menjadi sumber keunggulan bersaing adalah jika mereka diterapkan lebih cepat, lebih cerdas, dan lebih kebetulan dari pesaing untuk membuat konfigurasi sumber daya perusahaan. Menurut Winter (2003), kemampuan dinamis merupakan sekelompok tindakan untuk menjawab perubahan lingkungan dengan pembentukan nilai perusahaan. Baser dan Morgan (2008) mengartikan kemampuan perusahaan sebagai kemampuan dalam mengintegrasikan sumber daya perusahaan untuk menuju tujuan yang ditetapkan.

Menurut teori organisasi industri, perusahaan harus menemukan sendiri posisi menguntungkan yang terbaik dalam suatu industri sehingga dapat mempertahankan diri terhadap kekuatan

pesaing atau bahkan memengaruhi pesaing dengan tindakan strategis seperti meningkatkan hambatan masuk (Porter, 1985b). Teori *resource based view (RBV)* lebih memfokuskan pada sisi internal perusahaan yaitu tentang sumber daya yang dimiliki perusahaan. Grant (1991) menyatakan pentingnya sumber daya dan kapabilitas perusahaan. *RBV* mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki kemampuan sumber daya yang unik (Wernefelt, 1984). *RBV* menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan menentukan keunggulan bersaing dan perusahaan yang menikmati kemampuan unggul dibandingkan dengan pesaing mereka dan perusahaan memiliki keuntungan yang signifikan atas pesaing. Sumber daya perusahaan merupakan kekayaan produktif yang dimiliki perusahaan, kemudian kemampuan perusahaan adalah kapabilitas perusahaan dalam mengeksploitasi sumber daya secara efisien, untuk memproduksi produk atau mengembangkan layanan untuk mencapai tujuan bisnis (Peteraf, 1993; Russo & Fouts, 1997; Raphael & Schoemaker, 1993).

Teori *RBV* relatif baru dalam bidang stratejik maupun dalam bidang pemasaran. *RBV* pertama kali diperkenalkan oleh Wernefelt pada tahun 1984. Konsep *RBV* berasumsi bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung kepada keunikan sumber daya yang ada dalam organisasi (Wernefelt, 1984). Teece *et al.* (1997) mengatakan dalam penelitiannya bahwa *RBV* merupakan sebuah pendekatan yang bertujuan menuju keunggulan bersaing. Menurut *Resource Based Perspective*, determinan kinerja perusahaan adalah kapabilitas dan asset-aset perusahaan yang spesifik, serta mekanisme-mekanisme perlindungan posisi perusahaan. *RBV* berkembang menjadi sebuah teori yang sangat

berpengaruh dalam bidang manajemen, baik pada bidang manajemen stratejik (Cohen dan Levinthal, 1990) maupun dalam bidang manajemen pemasaran stratejik (Day, 1994).

Azizi *et al.* (2009) menyatakan kemampuan pengembangan produk dari perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hsu *et al.* (2008) menemukan kemampuan pengembangan produk dan saluran distribusi pemasaran adalah prioritas utama hubungan sumber daya. Li dan Huang (2012) menemukan keterampilan tangan yang memainkan peran sebagai mediasi hubungan positif antara kemampuan pengembangan produk dan kinerja. Pentingnya keterampilan tangan sebagai salah satu dimensi kemampuan pengembangan produk untuk menangani tantangan inovasi dan meningkatkan kinerja (Cao *et al.*, 2009; Lubatkin *et al.*, 2006).

Keunggulan produk ikonik adalah superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pengingat konsumen dengan simbol-simbol yang terdapat pada produk tersebut. Ikon merupakan lambang yang mempunyai kemiripan rupa, dan lambang tersebut tidak sulit untuk dikenali pemakainya. Di dalam ikon hubungan antara representamen dan obyeknya terwujud dalam kesamaan kualitas. Model ikonik merupakan penyajian tiruan fisik seperti tampak aslinya dengan skala yang lebih kecil. Model ikonik mudah diamati, dibentuk dan dijelaskan, tetapi sulit untuk dimanipulasi dan tidak berguna untuk peramalan. Merek ikonik merupakan merek yang dimiliki konsumen. Melalui pemahaman dan pengalaman tertentu dengan merek yang spesifik, konsumen merasa sangat dekat dengan merek produk tersebut dan bahkan merasa bahwa merek tersebut telah menjadi bagian dari dirinya. Oleh karena itu, pemilik dan manajer merek harus secara

berkesinambungan mencari asosiasi yang memperkuat status ikonik mereknya.

Holt (2004) menyatakan ada empat elemen kunci untuk menciptakan merek ikonik yaitu :

- a. Kinerja produk setidaknya harus diterima, sebaiknya dengan memiliki kualitas baik.
- b. Sebuah cerita budaya yang bermakna dibuat oleh orang. Ini harus dilihat sebagai sesuatu yang sah dan dihormati konsumen untuk cerita yang diterima.
- c. Beberapa jenis ketidaksesuaian antara ideologi yang berlaku dan tersembunyi muncul dalam masyarakat. Dengan kata lain terdapat perbedaan bagaimana cara konsumen mengkonsumsi dan bagaimana mereka memiliki harapan.
- d. Secara aktif terlibat dalam proses pembuatan mitos, memastikan merek mempertahankan posisinya sebagai ikon.

2.1 Hubungan Reputasi Produk dengan Keunggulan Produk Ikonik

Herbig dan Milewicz (1993) menyatakan bahwa reputasi adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan, contohnya adalah kapabilitas yang dipunyai perusahaan. Menurut Keller (2003), salah satu aset yang paling berharga adalah reputasi karena langka dan unik. Sebuah reputasi yang positif penting untuk keunggulan bersaing perusahaan karena merupakan sinyal positif kepada pembeli potensial dan pemasok, meningkatkan kesediaan mereka untuk kontrak dengan perusahaan (Fombrun & Shanley, 1990; Weigelt & Camerer, 1988). Roberts dan Dowling (2002) menunjukkan perusahaan dengan reputasi baik lebih

mampu mempertahankan hasil keuntungan unggul dari waktu ke waktu.

Reputasi produk sebagai salah satu unsur dari aset strategik yang menyebabkan keunggulan bersaing (Hall, 1993; Barney, 1991; Raphael & Schoemaker, 1993). Weigelt dan Camerer (1988) mengidentifikasi tiga jenis reputasi, yaitu reputasi perusahaan, reputasi produk, dan reputasi budaya perusahaan. Reputasi perusahaan mengacu pada informasi jenis perusahaan, seperti kapasitas pabrik, lokasi, kemampuan manajerial, strategi, kesehatan keuangan dan tanggung jawab sosial. Reputasi produk dikaitkan dengan persepsi masyarakat tentang kualitas produk. Reputasi budaya perusahaan terkait tentang lingkungan kerja, nilai-nilai, dan keyakinan. Massey (2003) menyatakan reputasi perusahaan yang baik memberikan sebuah keunggulan bersaing.

Kotler (2002) menjelaskan indikator reputasi merek yaitu terkenal, keandalan, nama baik, kreasi, penciptaan nilai. Sebuah janji merek yang unggul akan menambah diferensiasi, nilai, kegunaan yang dirasakan, dan relevansi dengan merek (Keller, 2013). Produk rusak dan produk yang berpotensi membahayakan memiliki bias negatif pada reputasi merek (Claudiu-Catalin *et al.*, 2014). Miles dan Covin (2000) berpendapat reputasi perusahaan adalah penilaian orang yang ada di internal (pemilik saham) maupun di eksternal (pelanggan perusahaan, masyarakat, bank dan mitra kerja) perusahaan terhadap perusahaan. Grunwald dan Hempelmann (2010) menunjukkan indikator reputasi adalah perilaku perusahaan yang baik, standar produksi tinggi, catatan klaim positif, laporan kerusakan produk dipublikasikan, tidak adanya kelalaian perusahaan untuk memproduksi atau menjual produk terpercaya atau tidak berbahaya dan

menjual produk dengan garansi yang melebihi standar pasar.

Reputasi perusahaan yang baik adalah sumber keunggulan bersaing (Suh & Amine, 2007). Cabral (2012) menyatakan reputasi perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Wang (2014) menyatakan reputasi perusahaan secara positif memengaruhi modal relasional dan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ : Semakin tinggi reputasi produk, semakin tinggi keunggulan produk ikonik.

2.2 Hubungan Kapabilitas Pengembangan Produk dengan Keunggulan Produk Ikonik

Ulrich (1991) menyatakan untuk membangun produk atau jasa yang lebih baik, harga barang atau jasa yang lebih rendah pada persaingan, atau menggabungkan inovasi teknologi dalam penelitian, dan operasi manufaktur, harus dilengkapi dengan kemampuan perusahaan untuk mengelola orang agar mendapatkan keunggulan bersaing. Lima dimensi kapabilitas pengembangan produk menurut Ulrich dan Eppinger (2004) adalah kemampuan meningkatkan kualitas produk, kemampuan efisiensi biaya pengembangan produk, kemampuan efisiensi waktu pengembangan produk, dan kemampuan pengembangan produk.

Proses pengembangan produk umumnya menjadi tugas pemilik usaha ataupun pihak pengelola UMKM (Kusmantini *et al.*, 2011). Sethi (2000) dalam penelitiannya mengidentifikasi empat faktor kontekstual organisasi yang berpengaruh terhadap kualitas produk baru yaitu keterlibatan konsumen, orientasi kualitas, tingkat kebaruan produk, dan tekanan waktu. Zahra dan Das (1993) menjelaskan tipe inovasi

produk yaitu kemampuan melakukan modifikasi produk yang sudah ada, kemampuan mengembangkan lini produk, dan menciptakan produk yang benar-benar baru bagi perusahaan. Kotler dan Armstrong (2012) mendefinisikan pengembangan produk sebagai pengembangan produk yang orisinal bagi perusahaan dan pasar, perbaikan produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan. Kemampuan pengembangan produk sebagai sumber abadi keunggulan bersaing (Henderson & Cockburn, 1994). Baker dan Sinkula (1999) menyatakan sebuah proses pengembangan produk baru yang baik harus menghasilkan produk unik dan berbeda, menikmati kesuksesan pasar, dan dapat mengembangkan efisiensi waktu. Portofolio kapabilitas organisasional dengan derajat kompleksitas sosial yang tinggi berpengaruh terhadap tingkat keunggulan diferensiatif perusahaan (Ferdinand, 2003).

Tomita (2009) menyatakan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Tian *et al.* (2010) memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi dengan keunggulan bersaing. Sun (2010) menjelaskan banyak perusahaan berusaha untuk mengembangkan desain produk baru dengan menambahkan "atribut sepele" untuk membedakan mereka dan menarik perhatian konsumen, serta untuk memengaruhi keputusan pembelian mereka. Broniarczyk dan Gershoff (2003) menyatakan kemampuan seorang manajer untuk memanfaatkan penggunaan strategi atribut sepele untuk menciptakan keunggulan bersaing tergantung pada ekuitas merek dan

konteks keputusan. Agboh (2014) menyimpulkan kemampuan perusahaan dalam pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen mengharuskan calon produsen melakukan penelitian intelijen bersaing secara rinci tentang lingkungan operasi perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Semakin tinggi kapabilitas pengembangan produk, semakin tinggi keunggulan produk ikonik.

2.3 Hubungan Kualitas Penginderaan Pelanggan Terhadap Keunggulan Produk Ikonik

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa di dalam orientasi pasar ada tiga unsur perilaku : orientasi pelanggan, orientasi pesaing serta koordinasi antar fungsi. Dalam pandangan Slater dan Narver (1995), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang membentuk nilai unggul bagi konsumen, serta menghasilkan kinerja bisnis yang unggul secara berkelanjutan. Kunci pokok orientasi pasar dalam pendekatan perilaku menurut Jaworski dan Kohli (1993) terletak pada meluasnya fokus pada pasar dari pada pengetahuan yang terbatas pada konsumen, koordinasi antar fungsi dalam memperoleh pengetahuan pasar, lebih fokus terhadap aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan informasi dibandingkan dengan efek dari aktivitas tersebut.

Day (1994) mengemukakan orientasi pasar merupakan kemampuan superior untuk memahami dan memuaskan konsumen. Kunci utama dalam pendekatan ini meliputi budaya organisasi yang berpedoman kepada keinginan konsumen, kemampuan organisasi untuk memahami informasi konsumen, pesaing dan pendistribusian,

penerapan koordinasi antar fungsi untuk membangun nilai konsumen superior. Maydeu dan Lado (2003) mendefinisikan orientasi pasar sebagai strategi bersaing yang mampu menjelaskan secara luas perilaku yang dapat meningkatkan nilai terhadap konsumen dan memberikan jaminan pada kinerja jangka panjang. Maydeu 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.

Li dan Calantone (1998) mengemukakan salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah pengelolaan pengetahuan pelanggan. Li dan Calantone (1998) menyatakan pengelolaan pengetahuan pelanggan terdiri dari tiga dimensi, yaitu memperoleh pengetahuan tentang pelanggan, menerjemahkan pengetahuan tentang pelanggan dan menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan. Pengelolaan pengetahuan pelanggan adalah pengetahuan yang baik terhadap konsumen agar dapat membentuk nilai unggul bagi para konsumen secara berkelanjutan dan juga membentuk kinerja unggul untuk perusahaan (Narver dan Slater, 1990). Tindakan yang lebih cepat dilakukan dalam menanggapi keluhan kebutuhan pelanggan yang dinamis serta membentuk dan melanggengkan kepuasan dan kelayakan konsumen akan sangat baik (Ferdinand, 2000).

Kemudian Brady dan Cronin (2001) mengemukakan pengelolaan pengetahuan pelanggan memberikan pemahaman organisasi yang lebih untuk

mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Ferdinand (2000), cara terbaik untuk menghasilkan kinerja organisasi dalam pasar yang bersaing adalah dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaingnya, tetapi pada pelanggannya. Foley dan Fahy (2004) menyatakan kemampuan penginderaan pasar sebagai salah satu cara untuk memudahkan pemahaman tentang penciptaan orientasi pasar.

Menurut Weick *et al.* (2005), penginderaan adalah seperangkat mekanisme organisasi untuk terus memperoleh, berkomunikasi dan bertindak terhadap tren dan peristiwa di lingkungan perusahaan. 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.

Folinas dan Rabi (2012) dalam penelitiannya tentang penginderaan permintaan menyatakan bahwa 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. 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 & Wu, 2013). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ : Semakin tinggi kualitas penginderaan pelanggan, semakin tinggi keunggulan produk ikonik.

2.4 Hubungan Keunggulan Produk Ikonik dengan Kinerja Pemasaran

Menurut Porter (1985), ada tiga strategi untuk mencapai mencapai keunggulan bersaing yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi/pembeda dan strategi fokus yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Diferensiasi merupakan desain merancang suatu hal yang tidak sama yang bisa membedakan dengan pesaing (Kotler, 2002). Bisnis yang menempatkan pelanggan sebagai raja dalam organisasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan ingin memberikan nilai lebih kepada pelanggan dengan harapan memperoleh keunggulan bersaing jangka panjang sehingga dapat memberikan keuntungan yang superior (Day, 1994). Smith dan Wright (2004) menyatakan loyalitas konsumen akan menimbulkan keunggulan bersaing, sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan. Konsumen yang puas akan memberikan informasi dari mulut ke mulut kepada calon pembeli potensial, sehingga akan menambah jumlah pembeli dan meningkatkan penjualan secara keseluruhan.

Day dan Wensley (1988) dalam penelitiannya menyatakan diferensiasi produk berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Sundar *et al.* (1993) juga menyatakan bahwa diferensiasi produk berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Power (2010) menyatakan keunggulan bersaing terletak pada diferensiasi seperti bentuk

kekayaan intelektual tradisional (hak cipta dan merek dagang). Veith *et al.* (2011) menyatakan *co creation* merupakan dasar diferensiasi inti yang menghasilkan keunggulan bersaing. Sedangkan Foon (2009) menyatakan keunggulan bersaing berkelanjutan harus ditunjang oleh produk diferensiasi.

Ferdinand (2000) menyatakan pengembangan strategi pemasaran melalui berbagai pendekatan yang fokus pada pengembangan diferensiasi dilakukan bukan untuk menyamai *value* yang dihasilkan pesaing bagi pelanggannya, tetapi untuk menyajikan nilai lebih atau *superior value*. Song dan Parry (1997) menyatakan tingkat keberhasilan produk baru berpengaruh terhadap pengukuran diferensiasi produk. Nowlis dan Simonson (1996) menemukan pengaruh dari produk baru pada dampak perilaku memilih. Pelham (1997) lebih menitikberatkan terhadap faktor yang memengaruhi tingkat kesuksesan produk baru, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasarannya.

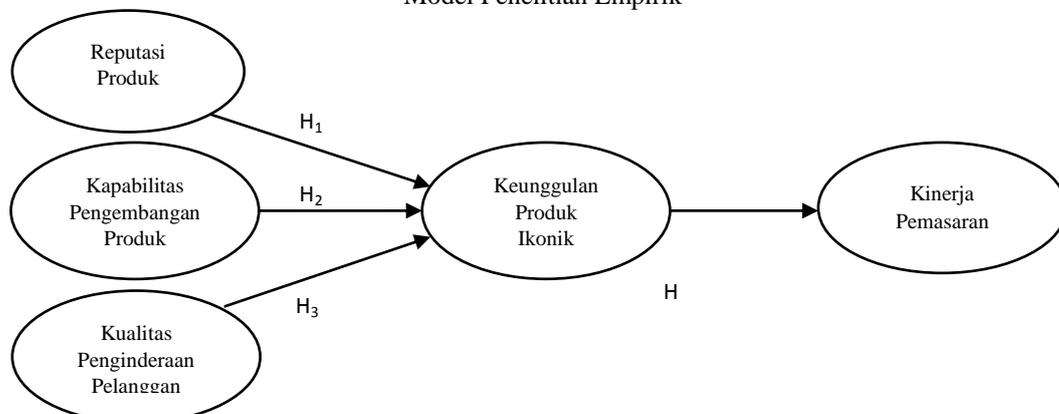
Bisnis yang menempatkan pelanggan sebagai raja dalam organisasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan ingin memberikan nilai lebih kepada pelanggan dengan harapan memperoleh keunggulan bersaing jangka panjang sehingga dapat memberikan keuntungan

yang superior (Day, 1994). Smith dan Wright (2004) menyatakan loyalitas konsumen akan menimbulkan keunggulan bersaing, sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan. Colgate (1998) menjelaskan bahwa sumber daya dan modal organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing. Kinerja pemasaran merupakan salah satu dari sumber daya organisasi. Kapabilitas organisasi dalam mengatur sumber daya yang dimiliki merupakan modal organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi pula kinerja pemasaran. Sedangkan Day dan Wensley (1988) mengemukakan keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa indikator kinerja pemasaran terdiri dari pertumbuhan penjualan, volume penjualan, dan keuntungan penjualan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₄ : Semakin tinggi keunggulan produk ikonik, 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

3.1 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 2).

Tabel 2
Pengukuran Operasional Variabel

Variabel	Definisi Inti	Pengukuran Operasional
Reputasi produk	Kemampuan perusahaan dalam membuat produk yang unggul	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk Kemampuan membuat telur asin yang bermutu Kemampuan membuat telur asin yang terpercaya
Kapabilitas pengembangan produk	Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk yang orisinil 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 membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin
Kualitas 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 Pemanfaatan informasi dari pelanggan
Keunggulan produk ikonik	Merupakan superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pengingat konsumen dengan symbol-simbol yang terdapat pada produk tersebut	<ul style="list-style-type: none"> Superioritas telur asin sebagai ikon daerah Perbedaan rasa telur asin 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

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

Pengertian reputasi produk merujuk dari berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa reputasi adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan, contohnya adalah kapabilitas yang dimiliki perusahaan (Herbig & Milewicz, 1993). Reputasi produk merupakan kemampuan perusahaan dalam membuat produk yang unggul yang diukur dengan indikator kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk, kemampuan membuat telur asin yang bermutu dan kemampuan membuat telur asin yang terpercaya.

Kapabilitas pengembangan produk merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa pengembangan produk sebagai pengembangan produk yang orisinil bagi perusahaan dan pasar, perbaikan produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan (Kotler & Armstrong, 2012). Kapabilitas pengembangan produk merupakan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk yang orisinil bagi perusahaan dan pasar, perbaikan

produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas pengembangan produk diukur dengan indikator kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin, kemampuan memodifikasi jenis telur asin dan kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin.

Kualitas penginderaan pelanggan merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa 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 & Wu, 2013). Kualitas penginderaan pelanggan merupakan derajat/tingkat kesesuaian perusahaan dalam berinteraksi timbal balik terhadap pencarian informasi, anggapan dan tindakan pelanggan. Kualitas penginderaan pelanggan diukur dengan indikator pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar dan pemanfaatan informasi dari pelanggan.

Keunggulan produk ikonik merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa ada tiga strategi untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi/pembeda dan strategi fokus (Porter, 1985). Keunggulan produk ikonik merupakan superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pancing konsumen dengan symbol-simbol yang terdapat pada produk tersebut. Keunggulan produk ikonik diukur dengan indikator superioritas telur asin sebagai ikon

daerah, perbedaan rasa telur asin dan jenis telur asin yang sulit ditiru.

Kinerja pemasaran merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa indikator kinerja pemasaran terdiri dari pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan keuntungan penjualan (Ferdinand, 2000). 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.

3.2 Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan populasi 150 perusahaan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah). Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 115 responden. Jumlah ini memenuhi kriteria minimum sampel standar yang yang disarankan oleh (Hair *et al.*, 2010) yang menyatakan bahwa jumlah sampel adalah lima 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 115 responden, persyaratan besarnya sampel dapat terpenuhi.

Teknik pengambilan sampel didasarkan pada *sample random sampling* karena pengambilan sampel dilakukan pada anggota secara acak dari populasi 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 115 pemilik perusahaan UMKM pada industri telur

asin di Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. 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.

4. Hasil dan Pembahasan

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 parameter α *cronbach* dan uji *measurement model* yang dilihat dari nilai faktor *loading* 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 3 di bawah ini.

Tabel 3
Validitas Konstruk

Variabel dan Indikator	Faktor Loading	Critical Ratio	P	α cronbach
Reputasi Produk				0,909
• Kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk	0,838	18,00	***	
• Kemampuan membuat telur asin yang bermutu	0,893	11,545	***	
• Kemampuan membuat telur asin yang terpercaya	0,891	11,528	***	
Kapabilitas Pengembangan Produk				0,946
• Kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin	0,924	18,00	***	
• Kemampuan memodifikasi jenis telur asin	0,920	16,692	***	
• Kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin	0,925	16,908	***	
Kualitas penginderaan pelanggan				0,914
• Pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar	0,850	18,00	***	
• Kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar	0,913	12,383	***	
• Pemanfaatan informasi dari pelanggan	0,886	12,011	***	
Keunggulan produk ikonik				0,921
• Superioritas telur asin sebagai ikon daerah	0,910	18,00	***	
• Perbedaan rasa telur asin	0,872	13,204	***	
• Jenis telur asin yang sulit ditiru	0,894	13,741	***	
Kinerja Pemasaran				0,925
• Pertumbuhan penjualan	0,868	18,00	***	
• Volume penjualan	0,913	13,386	***	
• Keuntungan penjualan	0,911	13,348	***	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

Reputasi produk diukur dengan beberapa indikator yaitu kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk, kemampuan membuat telur asin yang bermutu dan kemampuan membuat

telur asin yang terpercaya. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,909 dengan faktor *loading* indikator kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk, kemampuan membuat telur asin

yang bermutu dan kemampuan membuat telur asin yang terpercaya masing – masing sebesar 0,838; 0,893 dan 0,891. Setiap indikator reputasi produk mempunyai kekuatan menjelaskan konstruksinya secara ideal karena parameter *convergent validity* mempunyai nilai melebihi yang dipersyaratkan yaitu α *cronbach* di atas 0,7 dan faktor *loading* di atas 0,7 (Ghozali, 2011).

Kapabilitas pengembangan produk diukur dengan indikator kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin, kemampuan memodifikasi jenis telur asin dan kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,946 dengan faktor *loading* indikator kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin, kemampuan memodifikasi jenis telur asin dan kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin masing – masing sebesar 0,924; 0,920 dan 0,925. Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan konstruksinya.

Kualitas penginderaan pelanggan diukur dengan indikator pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar dan pemanfaatan informasi dari pelanggan. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,914 dengan faktor *loading* indikator pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar dan pemanfaatan informasi dari pelanggan masing-masing sebesar 0,850; 0,913 dan 0,886.

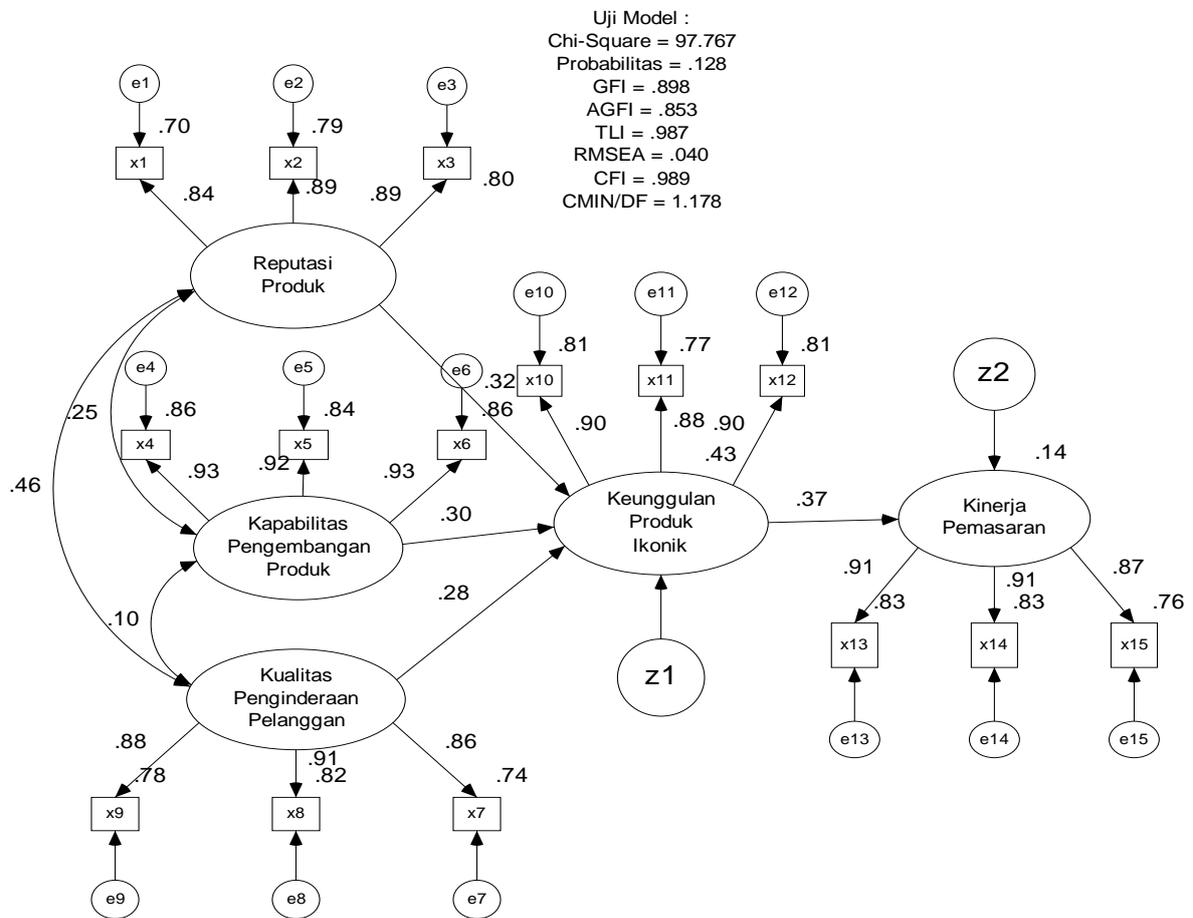
Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan konstruksinya.

Keunggulan produk ikonik diukur dengan indikator superioritas telur asin sebagai ikon daerah, perbedaan rasa telur asin dan jenis telur asin yang sulit ditiru. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,921 dengan faktor *loading* indikator superioritas telur asin sebagai ikon daerah, perbedaan rasa telur asin dan jenis telur asin yang sulit ditiru masing-masing sebesar 0,910; 0,872 dan 0,894. Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan konstruksinya.

Kinerja pemasaran diukur dengan indikator pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan keuntungan penjualan. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,925 dengan faktor *loading* indikator pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan keuntungan penjualan masing-masing sebesar 0,868; 0,913, dan 0,911. Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan konstruksinya. Dari Tabel 4 juga dapat dilihat bahwa *critical ratio* dari semua indikator memperlihatkan nilai di atas 2,0. Hal ini menunjukkan validitas konstruk yang baik.

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

Gambar 2
Uji Full Model



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

Tabel 4
Hasil Uji Full Model

Hubungan Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil Hipotesis
KPI<---RP	0,499	0,152	3,279	0,001	H ₁ Diterima
KPI<---KaPP	0,306	0,085	3,610	***	H ₂ Diterima
KPI<---KuPP	0,308	0,105	2,948	0,003	H ₃ Diterima
KP<---KPI	0,327	0,087	3,773	***	H ₄ Diterima

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2017.

Dari hasil pengolahan data *full model* menggunakan alat analisis *AMOS 22.0* diperoleh hasil *goodness of fit* sebagai berikut : nilai chi-kuadrat dengan *Chi-Square = 97,767*, probabilitas = 0,128 menunjukkan bahwa model sesuai dengan data empiris. Hal ini juga

didukung oleh kriteria fit lain seperti *GFI = 0,898*; *AGFI = 0,853*; *TLI = 0,987*; *CFI = 0,989*; *RMSEA = 0,040* yang semuanya memenuhi kriteria fit seperti yang dianjurkan (Ghozali, 2011).

Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR = 3.279 >*

1,96 dengan probabilitas = 0,001, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_1 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,499. Pengujian hipotesis menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,610 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_2 diterima dalam penelitian ini. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,306. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,948 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,003, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_3 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,308. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,773 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,000 probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Jadi H_4 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,237 (Tabel 4).

5. Kesimpulan

Dari analisis data di atas, pengujian H_1 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,279 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,001, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_1 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil hipotesis ini sesuai dengan temuan penelitian Cabral (2012) yang menyatakan bahwa reputasi perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dan penelitian Wang (2014) yang menyatakan bahwa reputasi perusahaan secara positif memengaruhi modal relasional dan keunggulan

bersaing. Pengujian H_2 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,610 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_2 diterima dalam penelitian ini, hal ini sesuai dengan hasil temuan Tomita (2009) yang menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan hasil penelitian Tian *et al.* (2010) yang memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi dengan keunggulan bersaing. Pengujian H_3 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,948 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,003, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_3 dalam penelitian ini dapat diterima. Hipotesis ini sesuai dengan hasil penelitian Folinas dan Rabi (2012) yang menyatakan bahwa 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. Pengujian H_4 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,773 > 1,96$ dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Jadi H_4 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil hipotesis ini sesuai dengan penelitian Colgate (1998) yang menjelaskan bahwa sumber daya dan modal organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing. Kinerja pemasaran merupakan salah satu dari sumber daya organisasi. Kapabilitas organisasi dalam mengatur sumber daya yang dimiliki merupakan modal organisasi. Semakin tinggi keunggulan

bersaing, maka akan semakin tinggi pula kinerja pemasaran.

5.1 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 produk ikonik. Berdasarkan hasil penelitian, keunggulan produk ikonik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran, keunggulan produk ikonik dipengaruhi positif oleh kapabilitas pengembangan produk. Hasil pengujian *full model* menunjukkan bahwa keunggulan produk ikonik mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran (0,37). Keunggulan produk ikonik dipengaruhi oleh reputasi produk (0,32), kapabilitas pengembangan produk (0,30) dan kualitas penginderaan pelanggan (0,28). Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan telur asin harus

lebih mengembangkan produk yang unggul sebagai ikon daerah, sehingga produk tersebut akan dicari dan dibeli oleh konsumen karena keunggulan produknya sebagai ikon daerah. Dengan demikian telur asin Brebes menjadi *top of mind*, tertanam lebih mendalam di benak konsumen sehingga menjadi *generic brand* produk telur asin.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari adanya keterbatasan pada penelitian ini. Keterbatasan ini menyangkut beberapa hal seperti model dan jumlah responden penelitian. Keterbatasan secara konseptual pada penelitian ini terletak pada pengujian model yang masih sederhana. Adanya keterbatasan dalam penelitian ini, diharapkan pada penelitian berikutnya agar dapat dikembangkan lagi penggunaan model dan jumlah responden penelitian secara lebih baik agar penelitian yang dihasilkan lebih berdaya guna.

5.3 Penelitian Mendatang

Keterbatasan model dalam penelitian ini adalah tidak dilengkapi dengan variabel yang dapat mengkreasi produk. Dengan adanya keterbatasan model penelitian, Penulis menyarankan pada penelitian mendatang untuk menambahkan variabel yang dapat mengkreasi produk seperti variabel inovasi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91. <https://doi.org/10.2307/41166561>
- Acikdilli, G. (2013). The effect of marketing capabilities and export market orientation on export performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 5(6), 30-59.

- 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.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Aydin, S., Cetin, A. T., & Ozer, G. (2007). The relationship between marketing and product development process and their effects on firm performance. *Academy of Marketing Studies Journal*, 11(1), 53-68.
- Azizi, S., Movahed S. A., & Khah, M. H. (2009). The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, 9(4), 309-317. <https://doi.org/10.1057/jmm.2009.33>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Academy of Marketing Science*, 33(4), 461-475. <https://doi.org/10.1177/0092070305276119>
- Banerjee, S., & Soberman, D. A. (2013). Product development capability and marketing strategy for new durable products. *Intern. J. of Research in Marketing*, 30(3), 276-291. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.01.003>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baser, H., & Morgan, P. (2008). Capacity, change and performance: Study report. in *European Centre for Development Policy Management*, 1-157.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual mode and reseach propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99. <https://doi.org/10.2307/1252221>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. J. (2001). Customer orientation effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>
- Broniarczyk, S. M., & Gershoff, A. D. (2003). The reciprocal effects of brand equity and trivial attributes. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 161-175. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.2.161.19222>

- Cabral, L. (2012). living up to expectations: corporate reputation and sustainable competitive advantage. *Working Papers*. New York: New York University, Leonard N. Stern School of Business, Department of Economics.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Claudiu-Catalin, M., Dorian-Laurențiu, F., & Andreea, P. (2014). The Effects of Faulty or Potentially Harmful Products on Brand Reputation and Social Responsibility of Business. *JEL*, 16(35), 58-72.
- Cohen, W. M., & D. A. Levinthal. (1990). Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Colgate, M. (1998). Creating sustainable competitive advantage through marketing information system technology: a triangulation methodology within the banking industry. *The International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 80-89. <https://doi.org/10.1108/02652329810206734>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20. <https://doi.org/10.2307/1251261>
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical ? *Marketing Science*, 18(4), 547-568. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.4.547>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Ferdinand, A. T. (2000). Manajemen pemasaran: Sebuah pendekatan strategik. *Research Paper Series*, (01), 1-55.
- Ferdinand, A. T. (2003). Sustainable competitive advantage : Sebuah eksplorasi model konseptual. *Research Paper Series*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Fitriani, L. K. (2014). Produk ikonik akulturatif. *Disertasi*. Program Doktor Ilmu ekonomi Bidang Kajian Manajemen Pemasaran Universitas Diponegoro. Semarang: Penerbit Pustaka Magister.
- Foley, A., & Fahy, J. (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. <https://doi.org/10.1080/0965254042000308048>
- Folinas, D., & Rabi, S. (2012). Estimating benefits of demand sensing for consumer goods organisations. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 245-261. <https://doi.org/10.1057/dbm.2012.22>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Foon, L. S. (2009). Capabilities differentials as sources of sustainable competitive advantage. *International Journal of Business and Society*, 10(2), 20-38.
- Foss, N. J. (1999). Networks, capabilities and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management* 15(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00030-X)
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Structural, Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 21.0*: Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grunwald, G., & Hempelmann, B. (2010). Impacts of Reputation for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation. *Corporate Reputation Review*, 13(4), 264-283. <https://doi.org/10.1057/crr.2010.23>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, 63-84. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150906>
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *The Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 18-24. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002601>
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, United States: Harvard University Press, Harvard MA.
- Hsu, C. W., Chen, H., & Jen, L. (2008). Resource linkages and capability development. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 677-685. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.12.001>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. <https://doi.org/10.2307/1251742>

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation : Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600. <https://doi.org/10.1086/346254>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4th ed.). London: Pearson.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). New Jersey: Pearson.
- Kusmantini, T., Utami, Y., & Wahyuningsih, T. (2011). Analisis faktor-faktor kontekstual proses pengembangan produk dan dampaknya pada kualitas produk baru. *Karisma*, 5(2):116-128.
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29. <https://doi.org/10.2307/1252284>
- Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125–1132. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.002>
- Lin, C., & Hsu, M. L. (2007). A GDSS for ranking a firm's core capability strategies. *The Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 111-130.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Massey, J. E. (2003). A Theory of Organizational image management: Antecedents, processes & outcomes. *Paper presented at the International Academy of Business Disciplines Annual Conference, April, 2003*. Orlando: International Academy of Business Disciplines Annual Conference
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-311. <https://doi.org/10.1023/A:1006214509281>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial*

Marketing Management, 36(6), 31-44.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.008>

- Nowlis, S. M., & Simonson, I. (1996). The effect of new product features on brand choice. *Journal of Marketing Research*, 33(1):36-46.
<https://doi.org/10.2307/3152011>
- Olivares, M. A., & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance : A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309. <https://doi.org/10.1108/09564230310478837>
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3):55-76. <https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Power, D. (2010). The difference principle? Shaping competitive advantage in the cultural product industries. *Geografiska Annaler : Series B, Human Geography*, 92(2), 145-158. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2010.00339.x>
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37(2), 97-116.
<https://doi.org/10.1007/s11747-008-0120-2>
- Raphael, A., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Robert, M., G. (1991). The resourced-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
<https://doi.org/10.2307/41166664>
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
<https://doi.org/10.1002/smj.274>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559. <https://doi.org/10.2307/257052>
- Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1-14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.1.17999>

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Smith, R. E., & Wright, W. F. (2004). Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 183-205. <https://doi.org/10.2308/jmar.2004.16.1.183>
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251827>
- Srivastava, R. K., Shervani T. A., & Fahey , L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18. <https://doi.org/10.2307/1251799>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 168-179. <https://doi.org/10.2307/1252110>
- Suh, T., and L. S. Amine. (2007). defining and managing reputational capital in global markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 205-217. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150302>
- Suherna. (2014). Membangun kapabilitas penetrasi pasar berkarakter familiaritas untuk meningkatkan kinerja pemasaran. *Disertasi*. Semarang: Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Sun, P. C. (2010). Differentiating high involved product by trivial attributes for product line extension strategy. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1557-1575. <https://doi.org/10.1108/03090561011079792>
- Sundar, G. B., Varadarajan, R. P., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A Conceptual Model and Reseach Propositions. *Journal of Marketing* 57(4), 83-99. <https://doi.org/10.2307/1252221>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tian, J., K. Wang, Y. Chen, and B. Johansson. (2010). From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in China. *Information System Frontiers*, 12(3), 239-255. <https://doi.org/10.1007/s10796-009-9182-z>

- Tomita, J. (2009). New Product Development and Evaluating Capabilities: The Case of the Material Industry. *Annals of Business Administrative Science*, 8, 43-54. <https://doi.org/10.7880/abas.8.43>
- Tooksoon, P., and O. Mohamad. (2010). Marketing capability and export performance: the moderating effect of export dependence. *The South East Asian Journal Of Management*, 4(1), 39-52.
- Ulrich, D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *The Executive*, 5(1), 77-92. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274728>
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2004). *Product Design and Development* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Veith, A., Assaf, A., & Josiassen, A. (2011). Facilitating value co-creation: gaining a competitive advantage through differentiation. *Proceeding The 1st International Conference on Management, Leadership and Governance (ICMLG 2013)*. Bangkok, Thailand: The 1st International Conference on Management, Leadership and Governance.
- Vesalainen, J., & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 938–950. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.008>
- Wang, C. H. (2014). How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.06.009>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4):303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4),409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090505>
- Wernefelt, B. (1984). A resourced based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>

- Zahay, D. L., & Handfield, R. B. (2004). The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies. *Industrial Marketing Management*, 33, 627- 641. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.004>
- Zahra, S. A., & Das, S. S. (1993). Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study. *Production and Operation Management*, 2(1), 15-37. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1993.tb00036.x>
- Zhang, J., & Wu, W. (2013). Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms. *Journal of World Business*, 48(4), 539–548. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.009>