



ANALISIS PENGARUH MEREK, ORIENTASI STRATEJIK, DAN INOVASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING (Studi pada UKM Tanggulangin di Kota Sidoarjo)

Oleh
Helmi Aditya

Abstraksi

Keunggulan bersaing merupakan kesatuan dari tiga aspek utama, yaitu Merk, Orientasi Stratejik, dan Inovasi. Keunggulan bersaing bisa tercapai oleh UKM atau perusahaan ketika mereka bisa memenuhi nilai dari masing-masing aspek tanpa memisahkan peran ketiga aspek tersebut dengan dukungan semua lini yang akan membentuk suatu kesatuan dari keunggulan bersaing perusahaan. adalah bukan dari profit yang dihasilkan tetapi yang utama adalah tingkat kebaharuan produk atau tingkat kebaharuan merk mereka, agar dapat diterima konsumen sehingga nilai-nilai yang diharapkan oleh konsumen dapat terpenuhi dan memenangkan persaingan tanpa harus meniru merk-merk terkenal. Tulisan ini menganalisis permasalahan yang belum optimalnya Keunggulan bersaing UKM Tanggulangin. Uji empirik dilakukan terhadap 108 UKM Tanggulangin di Sidoarjo, Jawa Timur yang sedang mengalami penyesuaian / perubahan pada hampir semua lini dikarenakan keluarnya UU no 19 tahun 2002 tentang HaKI. Teknik analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah structural equation modelling. Ternyata ditemukan fakta bahwa Haki memberi nilai positif pada pengembangan orientasi Keunggulan bersaing UKM Tanggulangin yang dipengaruhi oleh Merk, Orientasi stratejik, dan Inovasi.

Kata Kunci: Orientasi Stratejik – UKM – Inovasi

Menjadi pemimpin dalam sebuah pasar dapat diukur dari penerimaan pasar dan posisinya di saat krisis dan tantangan global. Kenyataannya: menjadi pemenang tidaklah selalu mudah, terlebih pada level konsumen yang gampang tergoda. Banyak kunci untuk

Penulis adalah Sarjana Teknik Mesin Universitas Merdeka Malang (2001), Lulus Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro tahun 2004.

menjadi merk yang dihormati yaitu membentuk konsumen, mencuri konsumen atau mengikuti kehendak konsumen. Di sinilah diperlukan suatu pengelolaan merk agar sebuah perusahaan dapat menjadi pemimpin dalam keunggulan bersaing.

Merk menjadi instrumen yang penting dalam pemasaran. Kekuatan sebuah merk ditandai dengan kemampuannya untuk bertahan di masa yang sulit sekalipun. Sebuah merk dengan sendirinya sanggup melintasi batas dengan

adanya dukungan saluran distribusi yang kuat dan memberikan seluruh nilai yang dikehendaki oleh konsumen. Sukses tidaknya sebuah merk dapat terjawab jika sebuah produk dengan merk yang melekat padanya telah mampu memberikan keuntungan fungsional untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan segenap persaingan di dalamnya.

Disinilah letak hubungan antara merk dan orientasi strategik, dimana merk yang akan dilepaskan harus memenuhi ketiga faktor dari orientasi strategik yaitu yang pertama konsumen, merk harus bisa diterima konsumen sehingga kepuasan konsumen menjadi tinggi. Kepuasan konsumen sendiri menurut Lamb (2000) merupakan suatu ungkapan perasaan dimana produk telah sesuai atau melebihi harapan konsumen. Sedangkan Parasuraman (1990) menyatakan bahwa kepuasan konsumen dapat dijadikan alat ukur bagi perusahaan untuk menilai kinerjanya dalam melayani pelanggan. Konsep pemasaran sendiri lebih menegaskan bahwa kepuasan konsumen adalah kunci untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang diungkapkan Kotler (1994) yang mengemukakan, *"The marketing concept hold that the key to achieving organization goals consist in other determining the need and wants to target market and delivering the desired satisfaction more effectively and efficiency than competitor"*.

Yang kedua adalah pesaing, dimana faktor ini akan kembali lagi kepada konsumen tetapi lebih ditujukan kepada produsen yaitu menurut konsep yang diutarakan Jeff Bezos, sang pendiri dan sekaligus CEO Amazon.com ia menjelaskan bahwa perusahaan yang tidak mendengarkan pelanggannya biasanya tidak akan berhasil. Tetapi, jika hanya mendengarkan, kemudian tidak menginvestasikan sesuatu demi

kepentingan mereka (pelanggan), maka hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Jadi langkah lebih jauhnya tidaklah sekedar mendengarkan, tetapi harus menginvestasikan sesuatu yang baru untuk pelanggan." Sedangkan personalisasi, menurut Bezos, berarti memperhatikan setiap pelanggan dan *"put him in the centre of his own universe."*

Ditambahkannya bahwa umumnya perusahaan-perusahaan-perusahaan modern merancang produknya untuk rata-rata pelanggan (*average customer*). Padahal dalam pandangan Bezos, tidak ada pelanggan yang merupakan rata-rata pelanggan, setiap orang memiliki kebutuhan uniknya masing-masing. Apabila perusahaan kurang memperhatikan konsumen maka konsumen tersebut akan lari kepada perusahaan lain yang dirasa mampu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginannya. Yang ketiga adalah teknologi, dimana disini adalah sebagai sistem baru berproduksi dengan meninggalkan sistem produksi tradisionalnya menjadi sistem baru yang lebih modern dengan menggunakan mesin-mesin keluaran terbaru.

Inovasi berhubungan erat secara timbal balik dengan kedua faktor tersebut yaitu inovasi menggunakan kedua faktor tersebut sebagai ajang menerjemahkan apa yang menjadi keharusan agar kedua faktor tersebut mempunyai keunggulan tersendiri dan dapat diterima pasar dengan baik sehingga produk perusahaan menjadi lebih baik dari segi kualitas, kuantitas dan nama merknya yang akan membawa perusahaan kepada keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk konsumennya. Keunggulan bersaing ini dapat dilihat dari ketepatan perusahaan dalam menyediakan produk dipasar dan respon terhadap keluhan konsumen,

seperti kualitas produk, kebutuhan konsumen, penguasaan pasar baru serta adanya inovasi produk (Stalk, Evans dan Schulman,1992).

Atas dasar dari latar belakang diatas maka penulis memfokuskan penelitian ini pada UKM Tanggulangin yang terletak di salah satu kawasan home industri kecil dan menengah yang berada di Desa Kendensari, Kecamatan Tanggulangin, Sidoarjo, Jawa Timur, yang sebagian besar produksinya adalah produk dari bahan kulit seperti tas, dompet, sepatu, topi, dan tidak terbatas dari bahan kulit saja, tetapi sudah merambah kepada produk yang berbahan polyester. Sayangnya sebagian besar produk dari Tanggulangin adalah meniru merk-merk yang sudah menjadi paten diluar negeri ataupun di dalam negeri dan merupakan merk-merk terkenal yang menurut para pengrajin setempat adalah penghematan waktu, finansial, yang dimana mereka tidak perlu melakukan pengembangan produk kerajinan mereka dan lebih memilih meniru produk-produk terkenal seperti Gucci, Guess, Adidas, Reebok, dan merk-merk lainnya.

Setelah diberlakukannya HaKI yang berupa larangan peniruan merk maka para UKM Tanggulangin harus merencanakan semua langkahnya agar produk baru yang termasuk merk baru, desain baru harus merupakan benar-benar baru dan tidak merupakan jiplakan dari merk-merk terkenal dengan mengubah semuanya yaitu bagaimana merk baru yang akan dikeluarkan dapat diterima oleh konsumen dan mencapai keunggulan bersaing.

Dalam tulisan ini ada beberapa poin yang tidak sesuai dengan konsep teori dan tidak dilakukan oleh konsumen maupun oleh pengrajin Tanggulangin, yaitu :

1. Konsumen melihat baik tidaknya suatu produk hanya berdasarkan nama merknya saja tanpa melihat kualitas produk tersebut.

2. Para pengrajin melakukan inovasi produk hanya bertujuan mencari profit, tidak untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen dengan kata lain hanya berorientasi pada produk bukan kepuasan konsumen.
3. Mereka tetap memproduksi secara tradisional meskipun pesaing mereka sudah menggunakan mesin-mesin modern dengan alasan keterbatasan modal.
4. Orientasi hanya sekedar bertahan hidup, asal tetap makan, maka orientasi keunggulan bersaing diabaikan.

Dari keempat masalah tersebut dapat ditarik perumusan masalah utama yaitu : adanya kesalahan pengertian / pemahaman atas orientasi keunggulan bersaing yang dipengaruhi oleh merk, orientasi strategik, dan inovasi yang terjadi di UKM Tanggulangin. Kemudian tujuan umum dari penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh pada keunggulan bersaing yaitu Merk, Orientasi Strategik, dan inovasi.

Telaah Pustaka dan Hipotesis

Merk

Merk adalah nama, istilah, tanda, simbol atau rancangan, atau kombinasi dari hal-hal tersebut, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seorang atau sekelompok penjual dan untuk membedakannya dari produk pesaing (Kotler, 1996). Penting untuk menyadari bahwa merk bukan sekedar hasil iklan atau pesan-pesan yang ditempatkan oleh organisasi di pasar. Pada akhirnya, merk adalah sesuatu yang dirasakan dalam benak konsumen, atau apa yang disebut sebagai pikiran (*the mind's eye*) (Knapp, 2001).

Tetapi merk lebih dari sekedar simbol, merk memiliki enam tingkat pengertian :

- ◆ *Atribut* : merk mengingatkan pada atribut tertentu. Misalnya saja 'Mercedes' menyatakan sesuatu yang mahal, dibuat dengan baik, terancang secara baik, tahan lama, bergengsi tinggi, nilai puna jual tinggi, cepat dan lain-lain.
- ◆ *Manfaat* : atribut dikembangkan untuk menjadi manfaat fungsional dan/atau emosional.
- ◆ *Nilai* : merk juga menyatakan nilai produsen. Pemasar merk harus dapat mengetahui kelompok pembeli yang mana yang mencari nilai-nilai dari suatu produk tertentu.
- ◆ *Budaya* : merk mewakili budaya tertentu. Mercedes mewakili budaya Jerman: terorganisasi, efisien, mutu tinggi.
- ◆ *Kepribadian* : merk mencerminkan kepribadian tertentu. Kadang-kadang merk mencerminkan kepribadian seorang terkenal.
- ◆ *Pemakai* : merk menunjukkan jenis konsumen yang membeli atau menggunakan merk tersebut. Pemakainya adalah orang yang menghargai nilai, budaya dan kepribadian produk tersebut (Kotler, 1996).

Merk Terbentuk dari tiga indikator yaitu : Loyalitas Merk, Citra Merk dan Investasi Merk

Istilah loyalitas sudah sering kita dengar, seperti emosi, dan kepuasan. Loyalitas merupakan konsep lain yang nampaknya mudah dibicarakan dalam konteks sehari-hari tetapi menjadi lebih sulit ketika dianalisis maknanya. Ada dua aspek yang berbeda untuk menggambarkan konsep loyalitas yaitu: pendekatan *attitudinal* sebagai komitmen psikologis, dan pendekatan *behavioral* yang tercermin dalam perilaku pembelian aktual (Chaudari dan Holbrook, 2001).

Loyalitas merk menurut Mowen dan Minor (Dharmmesta, 1999) adalah suatu kondisi dimana konsumen mempunyai sikap positif terhadap sebuah merk, mempunyai komitmen pada merk tersebut, dan bermaksud meneruskan pembeliannya di masa mendatang. Definisi ini didasarkan pada dua pendekatan yaitu *behavioral* dan *attitudinal*. Jika pendekatan yang dipakai adalah pendekatan *behavioral*, maka hal ini mengacu pada perilaku konsumen yang hanya membeli sebuah produk secara berulang-ulang, tanpa menyertakan aspek perasaan di dalamnya. Sebaliknya jika yang dipakai adalah pendekatan *attitudinal* maka loyalitas merk mengandung aspek kesukaan konsumen pada sebuah merk.

Keller mendefinisikan citra merk sebagai persepsi tentang merk sebagaimana yang dicerminkan oleh merk itu sendiri ke dalam memori ketika seorang konsumen melihat merk tersebut. Citra merk dibangun dari beberapa sumber yang meliputi, pengalaman kategori produk, atribut produk, informasi harga, positioning pada komunikasi promosi, imajinasi pemakai, dan keadaan pemakaian. Model konseptual dari citra merk menurut Keller (1998) meliputi atribut merk, keuntungan merk, dan sikap merk.

Beberapa konsumen beranggapan bahwa citra sebuah perusahaan akan mempengaruhi citra merk suatu produk yang dihasilkannya. Misalnya saja PT Unilever Indonesia yang sudah berkecimpung dalam industri kebutuhan rumah tangga, berhasil menciptakan produk-produk dengan merek-merek yang hampir semuanya dikenal konsumen. Unilever menempatkan beberapa mereknya sebagai jawara di beberapa kategori produk seperti 'Rinso' (deterjen bubuk), 'Blue Band' (margarin), 'Lifebuoy' (sabun mandi), 'Pepsodent' (pasta gigi),

'Sunsilk' (shampo) dan 'Citra' (hand & body lotion). Citra merek dibangun dengan memperhatikan indikator-indikator seperti kualitas produk, harga, promosi, dan gaya hidup.

Tidak ada upaya tanpa modal. Demikian pula jika pengelola merek ingin mereknya berjaya, maka modal yang diperlukan adalah investasi berupa iklan dan kegiatan komunikasi, yang terutama, produsen bukan sekedar membangun dan mempertahankan portofolionya, tetapi juga menginvestasikan dana periklanan untuk membangun infrastruktur merek yang kokoh (Palupi, 2001). Bagi perusahaan, investasi yang diberikan untuk pengembangan merek, sesungguhnya dapat bermakna ganda, karena hasil yang diperolehnya bisa jadi akan berlipat ganda dimana nilai merek akan mengikuti kebesaran merek itu sendiri. Dengan demikian harga perusahaan akan ditentukan oleh harga merek itu sendiri.

Hermawan (Sudarsono, 2002) menyatakan bahwa *value* bagi perusahaan akan tercipta melalui *brand* dan *service process*. *Brand* merupakan *value* pertama dan pada dasarnya yang dibeli oleh konsumen adalah *brand* bukan produknya. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus benar-benar mengembangkan mereknya agar dapat dipersepsikan oleh konsumen memiliki *value* yang tinggi. Hal ini dapat tercapai apabila merek tersebut hanya memiliki asosiasi yang positif serta mempunyai *perceive quality* yang baik.

Orientasi Stratejik

Gatigon dan Xuereb (1997) memaparkan tiga indikator utama dari orientasi stratejik perusahaan, yakni pelanggan, pesaing, dan teknologi. Konsep orientasi stratejik ini selaras dengan prinsip orientasi pasar yang disimpulkan oleh

Narver dan Slater (1990) dengan menempatkan pelanggan dan pesaing sebagai faktor utama dengan dukungan koordinasi lintas fungsi yang sinergis.

Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberikan nilai lebih kepada konsumen dibandingkan pesaingnya. Dan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan akan dapat tercipta bila dilakukan usaha-usaha yang konsisten dengan embrio orientasi stratejik yang menempatkan pasar sebagai titik tolaknya (Aaker, 1989).

Dalam banyak penelitian klasik dijelaskan bagaimana pelanggan begitu ditempatkan sebagai objek pokok yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung. Namun dalam perkembangannya, Lionel Lee dalam Kartajaya (2001) memandang tidak semua pelanggan adalah raja. Hanya pelanggan yang memberikan nilai (yang menguntungkan) perusahaan sajalah yang dapat dianggap sebagai raja. Konsep ini sangat logis dalam era ekonomi transformasi yang menempatkan keberlanjutan sebuah relasi antar elemen yang lebih lanjut dijelaskan Lionel Lee sebagai bentuk aplikasi dari *customer relationship management*.

Kehadiran pesaing saat ini hampir tidak dapat dihindari. Tingkat kekerasan kompetisi yang terus meningkat dari waktu ke waktu akan terus memaksa perusahaan untuk lebih memperdalam lagi segmen pasar untuk lebih detil lagi. Teknologi bukanlah sekedar bagian dari definisi dari konsep pemasaran. Dalam faktanya, hal ini dapat dihasilkan dari manajemen orientasi produk yang memfokuskan energi dalam pembuatan produk yang baik dan mengembangkannya dalam waktu yang lama (Kotler, 1984). Secara lebih jauh lagi, teknologi dapat menyebabkan inovasi yang radikal untuk mendapatkan keunggulan

bersaing. Dalam waktu yang bersamaan, teknologi didesain agar dapat menciptakan keunggulan biaya. Pada akhirnya, kompetisi juga tidak hanya dipandang sebagai sebuah kekuatan untuk memacu differensiasi produk, tetapi lebih jauh dari itu, ditempatkan sebagai alat untuk mengefisienkan biaya.

Inovasi

Banyak produk baru, yang kelihatannya menjadi gagasan-gagasan yang sangat bagus, ternyata gagal menghasilkan profit di dalam pasar. Cooper (1993) heran mengapa hal itu terjadi, lalu ia melaksanakan penelitian terhadap faktor-faktor yang membedakan pemenang dari pecundang. Dalam studinya hampir 2000 produk baru dalam ratusan perusahaan di seluruh dunia dan di dalam banyak industri. Cooper mengidentifikasi enam faktor sukses untuk menciptakan product leadership:

1. Diferensiasi, produk superior
2. Jelas dan tajam untuk sebuah definisi produk awal
3. Memiliki respon yang kuat terhadap persaingan, pasar, teknikal, dan finansial
4. Aksi pemasaran yang berjalan baik
5. Aksi teknologi yang berjalan baik
6. Tim *cross-functional* yang benar

Inovasi produk merupakan cara meningkatkan nilai sebagai sebuah komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar (Henard dan Szymanski, 2001). Dan untuk memiliki keunggulan yang kompetitif maka diperlukan produk-produk yang unggul pula. Henard dan Szymanski (2001) dalam penelitiannya menguraikan apa yang disebut sebagai *product leadership*. *Product leadership* adalah satu dari trilogi konsep *disciplines of market leader* yang

dipopulerkan Treacy dan Wiersema (1995). *Product leadership* bertumpu pada prinsip-prinsip, pertama, inovasi produk yang akhirnya dapat mengendalikan pasar (*market driving*). Kedua, perusahaan yang meluncurkan produk harus memperhitungkan risiko tidak diterima pasar. Ketiga, perusahaan harus mengerahkan sumber daya manusianya untuk menggali kreasi-kreasi baru. Dan keempat, perusahaan harus memahami kebutuhan dan mampu mengedukasi pasar.

Product leadership memiliki karakteristik : produk unggul, produk yang dapat mempertemukan kebutuhan konsumen, harga produk yang tepat, produk dengan teknologi yang sempurna, dan keinovatifan produk itu sendiri. Produk unggul merupakan produk yang superior dan memiliki diferensiasi di atas produk yang ditawarkan kompetitor. Produk juga meluas dimana produk dirasakan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Harga produk juga dirasa pelanggan sesuai dengan value yang dimiliki produk. Kesempurnaan teknologi produk dapat ditinjau dari apakah produk memakai *high-tech* atau *low-tech*. Sedangkan keinovatifan produk meliputi kebaharuan produk, keaslian, keunikan dan keradikalan produk

Pada saat awal merk memang membutuhkan konsep yang unik untuk bertahan. Ia harus menjadi yang pertama dalam kategori produknya dan memiliki nama yang menancap di benak konsumen. Tetapi dalam jangka panjang konsep unik akan dilupakan pelanggan, apalagi jika ada dua atau tiga merk dengan kategori yang sama, maka yang tertinggal hanyalah perbedaan nama merk suatu perusahaan dengan pesaingnya. Contohnya adalah mesin fotokopi. Hampir semua mesin fotokopi memiliki kualitas yang sebanding dalam hal hasil fotokopian. Satu-satunya

yang membedakan adalah nama merk mesinnya. Nama 'Xerox' bernilai tinggi dibanding nama merk pesaingnya.

Studi yang dilakukan oleh Gardner dkk (Brucks, 2000) menunjukkan bahwa nama merk dapat menjadi petunjuk yang kuat daripada harga untuk menilai kualitas keseluruhan suatu produk. Mazursky dan Jacoby (Brucks, 2000) menemukan bahwa konsumen ingin mengetahui nama merk lebih sering daripada informasi lain dari suatu produk ketika menilai mutu suatu produk.

Keunggulan Bersaing

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyamai. Meski demikian, ajaran Porter (1980) tentang strategi generik untuk keunggulan bersaing yang terdiri dari: keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus masih relevan untuk dijadikan acuan dasar konstruk penelitian ini. Hanya saja penekanan pada orientasi pemasaran lebih tegas.

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan di dapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Definisi inovasi dalam keunggulan bersaing menurut (Love, 2001) adalah sarana penggalian ide-ide baru secara sukses untuk menunjang pertumbuhan dari nilai bisnis (*business value*) yang ada. Menurut (Porter, 1985) keuntungan-keuntungan yang didapat dari peran

innovator (first mover) adalah adanya reputasi sebagai pionir atau pemimpin, kesempatan yang lebih awal dalam memperoleh posisi pasar yang menarik, biaya perubahan bagi konsumen, pilihan akses pada saluran pasar yang utama, kelebihan dalam pengalaman atau pembelajaran, akses lebih baik terhadap fasilitas, input, kesempatan menentukan standar teknologi, hambatan 'kelembagaan' seperti hak paten serta kemampuan untuk memperoleh keuntungan sementara yang tinggi hingga pesaing memasuki pasar. Pada dasarnya, perumusan inovasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan sebagai implikasi dari perusahaan dalam mengerti, memahami dan mencermati keinginan, kebutuhan, serta tuntutan konsumen, juga untuk meningkatkan "*Competitive Value*" dari perusahaan tersebut. Elemen dasar yang membuat perusahaan sukses dalam persaingan adalah Strategi Inovasi yang dilakukan secara terfokus dan sederhana, tidak membingungkan bagi *customer* sehingga akan mampu menciptakan *new market* atau *new user* (Drucker, 1989).

Perusahaan menyerang pesaing dengan menghancurkan peran pesaing dalam industri. Peran perusahaan sebagai *value Innovator* akan memfokuskan pada menciptakan kesempatan dalam industri mereka dan berusaha bagaimana supaya bisa menawarkan kepada pembeli nilai yang lebih tinggi yang mengakibatkan pertumbuhan yang tinggi. *Value Innovation* merupakan strategi perusahaan yang menjadikan sukses dan bukan berusaha keras untuk melawan kompetisi tetapi menawarkan sesuatu yang baru secara fundamental dan memungkinkan melebihi dari *value* yang diharapkan pembeli sehingga menciptakan pasar baru (Kim dan Mauborgue, 1997).

Strategi pengelolaan merk merupakan investasi perusahaan karena perusahaan

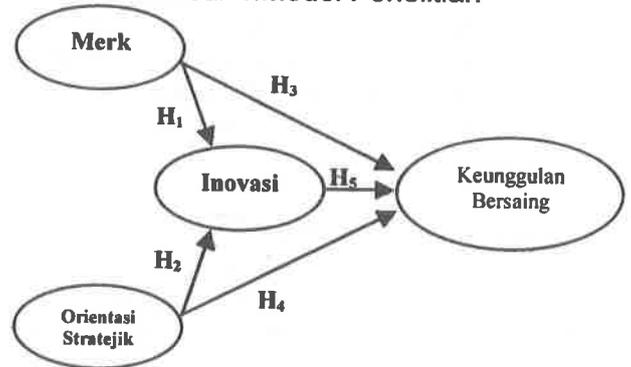
yang mempunyai *brand value* yang baik akan meningkatkan profitabilitasnya yang akan memberikan dampak yang baik bagi kinerja perusahaannya. Kinerja merk yang tepat akan menghasilkan sebuah merk yang berhasil bertahan dalam porsi pasar yang ditujunya.

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam mengelola merk melalui implementasi strategi pemasaran yang tepat. Kinerja pemasaran perusahaan dapat ditingkatkan dengan strategi pengelolaan merk untuk menciptakan keputusan membeli konsumen melalui loyalitas merk (*Brand Loyalty*), citra merk (*Brand Image*), dan investasi untuk merk.

Menurut (Levitt, 1991) untuk melakukan suatu bisnis maka kita harus mendefinisikan bisnis dan juga termasuk menyerang pesaing. Perusahaan yang mendefinisikan bisnisnya sebagai suatu produk adalah terlalu berpandangan sempit dan akan dapat menyesatkan atau membahayakan bagi perusahaan. Perusahaan perlu mendefinisikan bisnisnya sebagai fungsi dari *customer* yang mencoba untuk memuaskan *customer* dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan *customer*. Dengan begitu maka perusahaan melihat bisnis dengan menekankan pentingnya *customer* dan mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi produknya. Dengan menanyakan apa *benefits* yang diberikan dari produknya, perusahaan dapat mengidentifikasi *value added* yang diberikan dan mendefinisikan bisnisnya. Mendefinisikan dengan baik bagi perusahaan tergantung pada masing-masing kemampuan unik yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuannya dalam cara yang sebaik mungkin dalam memperoleh keunggulan bersaing. Model Penelitian

Berdasarkan hasil uraian telaah pustaka mengenai analisis pengaruh merk, Orientasi Strategik, dan Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini dengan mengajukan beberapa hipotesis seperti yang dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1: Model Penelitian



Tabel 2
Dimensi penelitian

Variabel	Indikator	Simbol
Merk (Holbrook, 2001) (Peter, 2000) Dharmmesta (1999)	Loyalitas Merk	X1
	Citra Merk	X2
	Investasi Merk	X3
Orientasi Strategik Perusahaan (Gatigon dan Xuereb, 1997; Narver dan Slater, 1990)	Konsumen	X4
	Pesaing	X5
	Teknologi	X6
Inovasi (Keller dkk, 1998) (Cooper, 1993)	Membangun Merk	X7
	Pengelolaan Merk	X8
	Diferensiasi produk	X9
Keunggulan Bersaing (Porter, 1985; Aaker, 1998)	Imitabilitas	X10
	Durabilitas	X11
	Kemudahan menyamai	X12

Untuk mengukur setiap variabel pada model, maka konstruk diindikasikan dalam tiga dimensi-dimensi pengukuran. Adapun secara lengkap, dimensi konstruk dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 2 di atas.

Data

Data diperoleh secara langsung dengan membagikan kuesionair/daftar pertanyaan kepada manajer / pemilik UKM Tanggulangin. Teknik *sampling* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode *simple random sampling* dan dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar sampel dibatasi pada

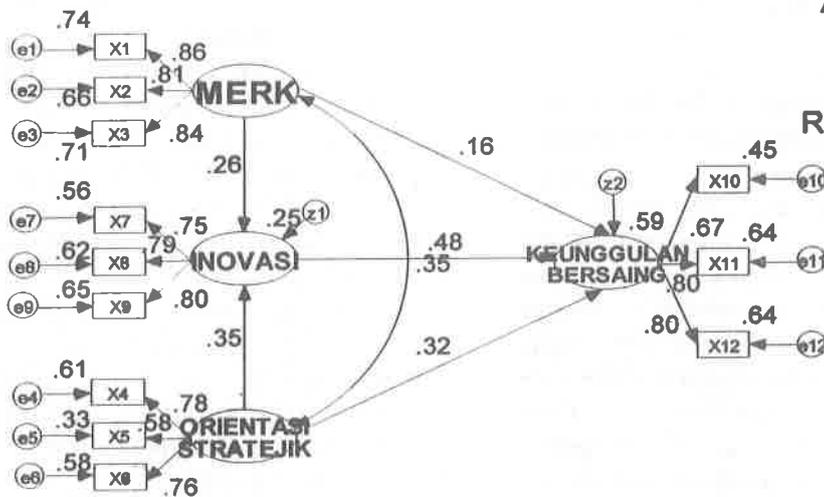
elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan. Pemilihan metode ini salah satunya dilatarbelakangi keterbatasan waktu dan biaya penelitian, responden dari UKM Tanggulangin tersebut sebanyak 108 orang.

Pengujian Hipotesis

Matrik kovarian digunakan sebagai matrik input. Sedangkan teknik estimasinya adalah *maximum likelihood*. Dari hasil analisis faktor konfirmatori dapat diketahui, bahwa setiap indikator mampu menjelaskan variabel yang diwakilinya. Kemudian dari uji model penuh dalam SEM diketahui bahwa hipotesis 1,2,4, dan 5

Gambar 2: Pengujian Model

STRUCTURAL EQUATION MODEL



UJI HIPOTESA
 Chi-Square = 57.904
 Probability = .155
 CMIN/DF = 1.206
 AGFI = .874
 GFI = .922
 TLI = .975
 CFI = .982
 RMSEA = .044

terbukti signifikan. Sedangkan untuk hipotesis 3 ditolak. Adapun *goodness of fit*-nya mampu memenuhi syarat *cut of value*-nya, kecuali nilai AGFI yang marjinal. Kesesuaian model pun dapat dibuktikan dengan parameter estimasinya yang mempunyai nilai *critical ratio* di atas $\pm 1,96$. Secara grafis, *output* dari aplikasi AMOS 4.01 tersaji dalam gambar 1.

Dari hasil uji asumsi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi *multicollinearity* dan *singularity*, serta *goodness of fit* dapat dipastikan tidak terdapat kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Model penelitian pun dapat dikatakan *representative* karena nilai *standard residual covariace*-nya yang kecil, kemudian *reliable* karena nilai *cut of value*-nya yang lebih besar dari 0,70 dan *variance extract* yang lebih besar dari 0,50.

Temuan dan Kesimpulan

Penelitian ini mereplikasi penelitian Gatigon dan Xuereb, 1997 di Amerika Serikat dengan hasil yang menunjukkan adanya konsistensi dalam pengujian model yang telah dilakukan sebelumnya oleh Narver dan Slater, 1990, yaitu adanya hubungan variabel Merk dan Orientasi Strategik

Terdapat lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Isi pokok dari simpulan pada setiap hipotesis merupakan hasil analisis yang berpijak pada telaah kepustakaan secara komprehensif dan temuan uji fakta secara kuantitatif. Pada sub bab simpulan ini, secara lengkap akan dijelaskan hipotesis penelitian, temuan secara statistik melalui uji di lapangan, dan kesesuaian atau ketidaksesuaian dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Dan penjelasannya secara lengkap dideskripsikan dalam sub bab di bawah ini.

H_1 : *Semakin tinggi aspek merk diperhatikan maka semakin tinggi pula inovasi yang harus dilakukan*

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif antara merk dengan inovasi. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Palupi, 2001), jika pengelola merk ingin mereknya berjaya, maka modal yang diperlukan adalah investasi berupa iklan dan kegiatan komunikasi, yang terutama, produsen bukan sekedar membangun dan mempertahankan portofolionya, tetapi juga menginvestasikan dana periklanan untuk membangun infrastruktur merk yang kokoh. Penerimaan hipotesis ini pun selaras dengan temuan (Henard dan Szymanski, 2001), Inovasi produk merupakan cara meningkatkan nilai sebagai sebuah komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar. Untuk memiliki keunggulan yang kompetitif maka diperlukan produk (merk) yang unggul pula.

De Chernatony (1998) mengatakan bahwa menciptakan, mengembangkan, mengimplementasikan dan merawat merk adalah salah satu kunci, dimana kesuksesan suatu merk memerlukan perspektif strategik. Kesuksesan merk sebagai andalan harus dihadirkan dan dikomunikasikan pada segmen target pasar, sebagai hasil dari citra merk yang merefleksikan identitas suatu merk. Hermawan (Sudarsono, 2002) menyatakan bahwa *value* bagi perusahaan akan tercipta melalui *brand* dan *service process*. *Brand* merupakan *value* pertama dan pada dasarnya yang dibeli oleh konsumen adalah *brand* bukan produknya, oleh karena itu, setiap perusahaan harus benar-benar mengembangkan mereknya agar dapat dipersepsikan oleh konsumen memiliki *value* yang tinggi. Hal ini dapat tercapai apabila merek tersebut hanya

memiliki asosiasi yang positif serta mempunyai *perceive quality* yang baik.

Berdasarkan hasil uji empirik, secara meyakinkan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi aspek merk diperhatikan maka semakin tinggi pula inovasi yang harus dilakukan dan semua itu akan bisa terus menunjang kinerja perusahaan.

H₂ : Semakin tinggi tingkat orientasi stratejik perusahaan maka semakin tinggi pula inovasi yang harus dilakukan

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif antara Orientasi Stratejik terhadap Inovasi. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Mc Kenna, 1991), dengan inovasi yang terus-menerus perusahaan juga berupaya untuk menarik calon *customer* menjadi *customer* potensial. Kesuksesan suatu perusahaan sangatlah ditentukan oleh *customer*-nya. *Customer* akan membeli suatu produk bila mereka menganggap perusahaan menawarkan nilai yang diterima pelanggan (*customer delivered value*) tertinggi (Kotler, 1996). Konsumen yang loyal akan terus melakukan pembelian ulang, akan menjadikan jaminan bagi kelangsungan hidup perusahaan (*customer driven company*) (Dharmmesta, 1997).

Penelitian menarik yang dilakukan W. Chan Kim dan Renee A. Mauborgne (INSEAD) terhadap 30 perusahaan besar dunia. Perusahaan yang sukses dan tumbuh dengan cepat hanya berbeda dalam satu hal dari perusahaan yang biasa-biasa saja. Perusahaan yang lebih berhasil menjalankan "*the logic of value innovation*." menunjukkan bahwa inovasi bukan soal canggih-tidaknya, melainkan sejauh mana inovasi itu bernilai dan memberikan manfaat bagi konsumen. Inovasi seharusnya dimulai dengan

mengidentifikasi dan memahami hal-hal yang memang berpengaruh bagi konsumen dalam penentuan pembelian suatu produk.

Hermawan (2003) mengatakan bahwa inovasi bukan soal adu canggih. Yang lebih penting : apakah inovasi penting dan bermanfaat bagi target pasar. Jika tidak, perusahaan mungkin bangga dengan inovasi yang dilakukan, tetapi belum tentu hasilnya diapresiasi konsumen. Bruce Henderson (1983) menggambarkan persaingan sebagai sebuah sistem hubungan (*system of relationship*) dimana perusahaan hanya dapat eksis dan bertahan bila mereka mempunyai keunggulan-keunggulan unik dibandingkan dengan lawannya. Bila mereka tidak mempunyai keunggulan unik maka pesaingnya dapat menggeser posisi strategiknya dan karena itu semakin mirip profil sebuah perusahaan dibandingkan pesaing terdekatnya maka semakin keras persaingan pasar yang terjadi perusahaan dapat mengembangkan keunggulan uniknya melalui inovasi produk, harga promosi dan distribusi, melalui itu porsi pasar dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan.

Berdasarkan hasil uji empirik, secara meyakinkan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi stratejik perusahaan maka semakin tinggi pula inovasi yang harus dilakukan dan semua itu akan bisa terus menunjang kinerja perusahaan.

H₃ : Semakin tinggi tingkat merk dapat diterima konsumen maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing yang bisa dicapai

Pengujian hipotesis yang dilakukan tidak membuktikan adanya pengaruh positif antara Merk terhadap Keunggulan Bersaing. Ada beberapa pendapat yang saling mendukung atau menolak adanya

pengaruh yang cukup besar merk terhadap keunggulan bersaing, seperti pendapat Ridwan (2003) bahwa merk tidak lebih hanya label yang menempel pada suatu produk dan suatu merk hanya melambangkan arti sebuah produk tetapi samasekali merk tidak mendukung kinerja perusahaan secara berlanjut dikarenakan kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas produk yang dipunyai dan juga keputusan konsumen dalam melakukan pembelian berdasarkan tingkat kebutuhan mereka.

Berdasarkan hasil uji empirik, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat merk dapat diterima konsumen maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing yang bisa dicapai, mempunyai hubungan yang kecil.

H₄ : Semakin tinggi tingkat orientasi stratejik dipenuhi perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat keunggulan bersaing yang bisa dicapai

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif antara Orientasi Stratejik terhadap Keunggulan Bersaing. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Kim dan Mauborgue, 1997). Perusahaan menyerang pesaing dengan menghancurkan peran pesaing dalam industri. Peran perusahaan sebagai *value Innovator* akan memfokuskan pada menciptakan kesempatan dalam industri mereka dan berusaha bagaimana supaya bisa menawarkan kepada pembeli nilai yang lebih tinggi yang mengakibatkan pertumbuhan yang tinggi. *Value Innovation* merupakan strategi perusahaan yang menjadikan sukses dan bukan berusaha keras untuk melawan kompetisi tetapi menawarkan sesuatu yang baru secara fundamental dan memungkinkan melebihi

dari *value* yang diharapkan pembeli sehingga menciptakan pasar baru.

Menurut (Levitt, 1991) untuk melakukan suatu bisnis maka kita harus mendefinisikan bisnis dan juga termasuk menyerang pesaing. Perusahaan yang mendefinisikan bisnisnya sebagai suatu produk adalah terlalu berpandangan sempit dan akan dapat menyesatkan atau membahayakan bagi perusahaan. Perusahaan perlu mendefinisikan bisnisnya sebagai fungsi dari *customer* yang mencoba untuk memuaskan *customer* dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan *customer*. Dengan begitu maka perusahaan melihat bisnis dengan menekankan pentingnya *customer* dan mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi produknya. Dengan menanyakan apa *benefits* yang diberikan dari produknya, perusahaan dapat mengidentifikasi *value added* yang diberikan dan mendefinisikan bisnisnya. Mendefinisikan dengan baik bagi perusahaan tergantung pada masing-masing kemampuan unik yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuannya dalam cara yang sebaik mungkin dalam memperoleh keunggulan bersaing.

Berdasarkan hasil uji empirik, secara meyakinkan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi stratejik dipenuhi perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat keunggulan bersaing yang bisa dicapai dan semua itu akan bisa terus menunjang kinerja perusahaan.

H₅ : Semakin tinggi tingkat inovasi dapat diterima pasar maka semakin tinggi pula tingkat keunggulan bersaing yang bisa dicapai

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif antara Inovasi terhadap Keunggulan

Bersaing. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Porter, 1985). Keuntungan-keuntungan yang didapat dari peran *innovator* (*first mover*) adalah adanya reputasi sebagai pionir atau pemimpin, kesempatan yang lebih awal dalam memperoleh posisi pasar yang menarik, biaya perubahan bagi konsumen, pilihan akses pada saluran pasar yang utama, kelebihan dalam pengalaman atau pembelajaran, akses lebih baik terhadap fasilitas, input, kesempatan menentukan standar teknologi, hambatan 'kelembagaan' seperti hak paten serta kemampuan untuk memperoleh keuntungan sementara yang tinggi hingga pesaing memasuki pasar. Pada dasarnya, perumusan inovasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan sebagai implikasi dari perusahaan dalam mengerti, memahami dan mencermati keinginan, kebutuhan, serta tuntutan konsumen, juga untuk meningkatkan "Competitive Value" dari perusahaan tersebut.

Elemen dasar yang membuat perusahaan sukses dalam persaingan adalah Strategi Inovasi yang dilakukan secara terfokus dan sederhana, tidak membingungkan bagi *customer* sehingga akan mampu menciptakan *new market* atau *new user* (Drucker, 1989).

Berdasarkan hasil uji empirik, secara meyakinkan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi dapat diterima pasar maka semakin tinggi pula tingkat keunggulan bersaing yang bisa dicapai dan semua itu akan bisa terus menunjang kinerja perusahaan.

Implikasi Teorikal

Dari temuan dan kesimpulan atas hasil penelitian ini, maka dapat diimplikasikan beberapa hal teorikal sebagai berikut:

1. Pengaruh positif Merk terhadap Inovasi mengkonfirmasi hasil penelitian (Palupi, 2001), (Henard dan Szymanski, 2001), De Chernatony (1998) dan (Sudarsono, 2002)
2. Pengaruh positif Orientasi Strategik terhadap Inovasi mengkonfirmasi hasil penelitian (Mc Kenna, 1991), (Kotler, 1996), (Dharmmesta, 1997) dan Hermawan (2003) serta Bruce Henderson (1983)
3. Ditemukannya pengaruh yang kecil pada Merk terhadap Keunggulan Bersaing. Ada penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung dan tidak adanya pengaruh langsung. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian Bruce L Alford & James Faircloth (2001) dan Ridwan (2003)
4. Pengaruh positif Orientasi Strategik terhadap Keunggulan Bersaing mengkonfirmasi hasil penelitian (Kim dan Mauborgue, 1997) dan (Levitt, 1991)
5. Pengaruh positif Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing mengkonfirmasi hasil penelitian (Porter, 1985) dan (Drucker, 1989).

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Keunggulan bersaing terbentuk dari tiga aspek utama, yaitu Merk, Orientasi Strategik dan Inovasi. Dari ketiga aspek tersebut tidak bisa terpisahkan satu dengan yang lain, lain kata ketiga hal tersebut saling memberikan dorongan. Tetapi UKM Tanggulangin lebih memperhatikan merk saja

- dibandingkan dengan kedua faktor lainnya, dimana merk yang mereka keluarkan harus mendapat tempat dalam hati konsumen tanpa melihat arti faktor lainnya pada konsumen ataupun pada kelangsungan UKM mereka sendiri. Untuk lebih lanjut UKM Tanggulangin disarankan lebih memperhatikan ketiga faktor pembentuk keunggulan bersaing tersebut supaya aspek keunggulan bersaing dapat dicapai dengan sempurna dan pencapaian keunggulan bersaing dapat lebih mempunyai makna daripada hanya melihat keunggulan bersaing hanya dari segi profit saja. Dalam perspektif ini, secara otomatis keunggulan bersaing perusahaan akan menjadi *outcomes* dengan proses yang sinergis. UKM Tanggulangin bisa memanfaatkan penelitian ini sebagai dasar bagaimana memperoleh Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan dengan dasar menempatkan merk mereka agar mempunyai citra yang kuat.
2. Merk sebagai variabel terbentuknya sebuah keunggulan bersaing masih belum mempunyai nilai lebih atau sebuah citra positif dimana para konsumen masih mempunyai loyalitas pada merk terkenal dan juga reputasi UKM Tanggulangin yang dikenal sebagai sorga produk ASPAL. Disarankan agar pada masa mendatang secara pelan-pelan UKM Tanggulangin menanamkan nilai-nilai lebih atau citra positif pada produk mereka, dengan demikian para konsumen dapat menentukan arah loyalitas mereka. Dengan cara membuat merk dengan desain baru yang mengikuti mode tiap musim sehingga para konsumen dapat terpuaskan.
 3. Orientasi strategik adalah tujuan utama UKM Tanggulangin dalam pengenalan produknya atau strategi dalam tujuan akhir, yaitu memenuhi kepuasan konsumen, memenangkan persaingan dan pengadopsian teknologi dalam merubah sistem produksi secara tradisional menjadi lebih modern. Jika tahapan ini telah dilakukan, maka umpan balik dari pelanggan yang berupa respon atas pembelian produk perusahaan yang dirasakannya, dapat dikelola sebagai dasar yang akurat untuk tujuan sebuah keunggulan bersaing dengan menempatkan citra merk menjadi yang terbaik.
 4. Inovasi di Tanggulangin adalah merk saja dan tidak ada inovasi lainnya seperti pada desain yang memperoleh bagian yang sedikit, dan kebanyakan masih meniru desain dari produk-produk ternama. Saran yang diberikan adalah dengan meningkatkan inovasi pada desain dan kualitas produk dengan cara meningkatkan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dalam bidang desain suatu produk baru sehingga hasil inovasi UKM Tanggulangin yaitu produk atau suatu merk dapat memenuhi kepuasan konsumen dan mengalahkan kompetitor dalam hal kebaharuan atau keinovatifan produk dalam memberikan hasil akhir yaitu kepuasan konsumen, dengan demikian UKM Tanggulangin tidak hanya terbatas dikenal tukang contek saja tetapi juga bisa merubah citra UKM Tanggulangin sebagai salah satu Inovator.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan asumsi bahwa objek penelitian dapat merepresentasikan materi penelitian dan menjawab tujuan penelitian. Tentunya,

terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Diantaranya, karakter UKM Tanggulangin yang cenderung mengabaikan faktor hukum dalam pembangunan merknya. Hasil penelitian ini tidak mempunyai potensi bias karena menggunakan objek penelitian dalam sektor produk fisik seperti beberapa peneliti terdahulu. Kemudian proporsi ukuran perusahaan yang dapat dipandang timpang, karena jumlah perusahaan yang berskala besar yang menjadi objek penelitian sangat sedikit dibandingkan jumlah perusahaan berskala menengah dan kecil.

Agenda Penelitian Mendatang

Ada beberapa bahasan penelitian yang dapat dilakukan di masa yang akan datang. Misalnya saja, kondisi dimana faktor-faktor yang menjadi nilai bagi pelanggan tidak hanya kepuasan yang didapatkannya. Kemudian, akan lebih komprehensif bila *intervening variable* dari pengaruh *merk* terhadap keunggulan bersaing adalah persepsi nilai yang dipertimbangkan pelanggan.

Fokus penelitian pada *Investasi Merk* juga sangat penting untuk dilakukan di masa yang akan datang. Berkaitan dengan objek penelitian, studi pada industri jasa yang berbasis produksi juga cukup penting untuk dilakukan. Sasaran penelitian pada perusahaan yang memfokuskan diri pada pasar korporat, juga menarik untuk dilakukan.

Referensi

- Aaker, David, 1989, "Competitive Advantage of the Firm", Journal of Strategic Research, New York
- Brucks, Merrie, Valerie A Zheitami dan Gillian Naylor. 2000. "Price and Brand name as Indicators of Quality Dimensions for Consumer Durables". Journal of the Academy Marketing Science, Vol 28 No. 3 p. 359-374
- Chauduri, Arjun dan Moris B Hollbrok. 2001. "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance : The Role of Brand Loyalty". Journal of Marketing Vol. 65 (April 2001) p. 81-93
- Cooper, Robert G, 1993, "Product Leadership: Creating and Launching Superior New Product", Journal of Management Consulting, Vol. 10, No. 3, p.71-72.
- Cooper, Robert G, 1988, "Competitor and Launching Superior New Product", Journal of Management Consulting
- de Chernatony, Leslie and Kevin Daniels, (1994), "Developing a more effective brand positioning," Journal of Brand Management, 1 (6), 373-379
- Dharmmesta, B.S. 1997, "Pergeseran Paradigma dalam Pemasaran", UGM Bussines review, Yogyakarta
- Dharmmesta, Basu Swastha. 1999. "Loyalitas Pelanggan: Sebuah Kajian Konseptual sebagai Panduan Bagi Peneliti". Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia, Vol.14 No. 3 p. 73-88
- Drucker, F. 1989, "The Diciplin of Innovation", Havard Bussines Review, US
- Deperindag Sidoarjo, 2003, Statistik Kabupaten Sidoarjo, Sidoarjo
- Ewa.2001. "Membangun Merek, Adakah Pantangan?" Manajemen Januari 2001
- Ferdinand, A. 2002, "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen", BP Undip, Semarang.
- Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean Marc, 1997, "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", Journal of Marketing Research,
- Henard, David; Szymanski, David (2001), "Why Some New products are More

- Succesful than Others", *Journal of Marketing Research*, p. 362-375
- Ghozali, I. 2004, "Model Persamaan Struktural", BP Undip, Semarang.
- Kartajaya, Hermawan & Lionel Lee, 2001, "The Sustainable Marketing Enterprise", "Markplus on Strategy", Jakarta
- Kartajaya, Hermawan, 2002, "Aspek Penting Membangun Merek", "Markplus on Strategy", Jakarta
- Keller, Kevin Lane, Susan E. Heckler & Michel J. Houston. 1998. "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall". *Journal of Marketing* Vol.62 (January 1998) p. 48-57)
- Kim C and Mauborgne. 1997, "Strategic, Value Innovation, and the Knowledge Economy", *Sloan Management Review*
- Kotler, Phillip. 1994 "Manajemen Pemasaran", Jilid I, Erlangga, Jakarta
- Kotler, Phillip. 1984 "Marketing Management Analysis, Planning and Control", Prentice Hall, Jakarta
- Knapp, Duane E. 2001. *The Brand Mindset*. Yogyakarta: Andy
- Kotler, Philip. 1996. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan pengendalian* Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Levitt T, 1991, "Marketing Myopia", in B.M. Ennis and K.K Cox (Eds), *Marketing Classic: A Selection of Influential Articles*, 7th Ed. Boston, Allyn and Bacon pp. 3 - 21
- Lamb, Hair, McDaniel, 2000, "Manajemen Pemasaran", Jilid I, Jakarta
- Love, Patrick, 2001, "Driving Productivity in Product Innovation", *Journal Management Services*
- McKenna, R. 1991, "Relationships Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer", Addison-Mesley Publishing Company, New-York
- Markindes, C. 1997, "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*
- Narver, John C ; Slater, Stanley F, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Bussines Profitability", *Journal of Marketing*, US
- Palupi, Dyah Hasto. 2001." Agar Merek Terus Berjaya". *Swa* 04/XVII 22 Februari - 7 Maret 2001
- Parasuraman, Zeitanil, Valerie A. L. Berly, Leonard, 1990, "Delivery Quality Service, Balancing Costumer Perception and Expectation", *The Free Express*, page 41 -50, NewYork
- Peter, J Paul & Jerry C. Olson. 1996. *Consumer Behavior Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama
- Porter, Michael E, 1985, "Competitive Advantage", *The Free Press*, New York
- Porter, Michael E, 1993, "Keunggulan Bersaing", *Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Erlangga, Jakarta
- Ridwan, M. "Keunggulan Bersaing dipengaruhi Quality suatu produk", *Usahawan* No 16 Desember 2003.
- Stern, S and Barton, D. 1998, "Putting the Custom in Customer with Database Marketing", *Strategic and Leaderships*, UK
- Stalk G, Evans P. dan Lawrence E. Schulman, 1992, "Competing on Capabilities: The Rule of Corporate Strategy ", *Harvard Business Review*, US
- Sudarsono, Rachmat. 2002. "Dampak Brand Extension Announcements terhadap Nilai Saham Suatu Marketing-Finance Interface". *Usahawan* No. 01 Th. XXXI Januari 2002.
- Treacy, Wiersema, 1995, "Discipline of Market Leader", *Journal of Management Consulting*, Vol. 10