



# Pengaruh *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* terhadap *Competitive Advantage* dan *Business Performance*

Zainurrafiqi<sup>1</sup>, Siti Salama Amar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Madura

<sup>2</sup>Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Madura

## ABSTRAK

UMKM Batik di Kabupaten Pamekasan membutuhkan strategi yang benar dalam mewujudkan *Competitive Advantage* dan *Business Performance*. *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* adalah dua hal yang bisa dipertimbangkan oleh UMKM Batik Kabupaten Pamekasan untuk mewujudkan *Competitive Advantage* dan *Business Performance*. Penelitian ini termasuk *Eksplanatory research*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis peran *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* sebagai anteseden *Competitive Advantage*. Data di sebarakan kepada 300 manajer UMKM Batik di Kabupaten Pamekasan. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model* (SEM). Hasil analisis data menunjukkan bahwa *Innovation Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*, *Blue Ocean Strategy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* dan *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance*.

Kata Kunci : *Innovation Capability*, *Blue Ocean Strategy*, *Competitive Advantage*, *Business Performance*.

## ABSTRACT:

Batik SMEs in Pamekasan Regency need the right strategy in realizing *Competitive Advantage* and *Business Performance*, *Innovation Capability* and *Blue Ocean Strategy* are two things that can be considered by Pamekasan Regency Batik SMEs to realize *Competitive Advantage* and *Business Performance*. The present research was *Eksplanatory research*. The purpose of this research is to analyze the role of *Innovation Capability* and *Blue Ocean Strategy* as antecedents of *Competitive Advantage*. The data is distributed to 300 managers of Batik SMEs in Pamekasan Regency. Data analysis was carried out using the *Structural Equation Model* (SEM). The results of data analysis show that *Innovation Capability* has a positive and significant effect on *Competitive Advantage*, *Blue Ocean Strategy* has a positive and significant effect on *Competitive Advantage* and *Competitive Advantage* has a positive and significant impact on *Business Performance*.

Keywords : *Innovation Capability*, *Blue Ocean Strategy*, *Competitive Advantage*, *Business Performance*.

## PENDAHULUAN

Pesatnya laju inovasi dan perubahan dalam beberapa tahun terakhir telah mengarahkan para sarjana dan eksekutif untuk mencari strategi yang lebih dinamis untuk mencapai *Competitive Advantage* dan *Business Performance*. *Competitive Advantage* adalah inti dari kinerja perusahaan di pasar yang kompetitif. Secara khusus, *Competitive Advantage* melibatkan pengurangan biaya bisnis dan operasional, keunggulan diferensiasi atau strategi terfokus<sup>1</sup>. Bagi<sup>2</sup>, *Competitive Advantage* dilihat sebagai pengembalian yang dipertahankan di atas normal. <sup>3</sup>menyarankan bahwa *Competitive Advantage* sudah terbukti dengan sendirinya dan tidak perlu menjelaskan lebih lanjut arti sebenarnya.

*Blue Ocean Strategy* seperti yang dikemukakan oleh<sup>4</sup> menunjukkan semua industri yang tidak ada saat ini – ruang pasar yang tidak diketahui, tidak ternoda oleh persaingan. Di *Blue Ocean*, permintaan diciptakan daripada diperebutkan. Ada banyak peluang untuk pertumbuhan yang menguntungkan dan cepat. <sup>5</sup>Mencatat bahwa *Blue Ocean Strategy* mungkin didasarkan pada penggunaan inovasi nilai. Ini adalah tindakan yang menurunkan biaya sekaligus meningkatkan nilai bagi pembeli. Ini adalah bagaimana lompatan nilai bagi perusahaan dan pembelinya tercapai. Dengan meningkatnya skala bisnis, perusahaan dapat mengurangi biaya. Ciri-ciri lain dari *Blue Ocean Strategy* adalah: menciptakan ruang pasar yang tidak terbantahkan, membuat persaingan menjadi tidak relevan, menciptakan dan menangkap permintaan baru, dan mematahkan tradeoff nilai-biaya.

Secara global, penggunaan *Blue Ocean Strategy* oleh organisasi dalam menegakkan kesuksesan telah mengalami lonjakan dalam beberapa tahun terakhir karena sebagian teknologi yang mengganggu telah digunakan setiap hari. Teknologi Komunikasi Informasi telah terbukti menjadi katalisator perubahan mendasar dalam ekonomi dan masyarakat dunia. Ini menciptakan lebih banyak jalan untuk mendapatkan penghasilan, memungkinkan akses ke informasi yang berguna,

- 
1. Pereira-Moliner, J., Font, X., Tari, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714–738.
  2. Munguia, N., Vargas-Betancourt, N., Esquer, J., Giannetti, B. F., Liu, G., & Velazquez, L. E. (2018). Driving competitive advantage through energy efficiency in Mexican maquiladoras. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3379–3386.
  3. Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage – What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54–61.
  4. Chan-Kim, W. K., and Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: Theory to practice. *California Management Review* 45 (1)
  5. Brady, J. R. (2005). *W. Chan Kim and Renee Mauborgne's Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Press.

meningkatkan dunia kerja dan membuat dunia menjadi desa global<sup>6</sup>. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa untuk mendapatkan *Competitive Advantage* dan pertumbuhan, organisasi harus menciptakan produk/jasa baru, yang berarti mereka harus inovatif untuk bertahan hidup<sup>7</sup>.

Sebelumnya, organisasi menggunakan *Red Ocean Strategy*. Dalam *Red Ocean Strategy*, batas-batas industri ditentukan dan diterima, dan aturan main persaingan sudah dikenal luas; perusahaan mencoba untuk mengungguli pesaing mereka untuk meraih bagian yang lebih besar dari permintaan yang ada. Ketika ruang semakin ramai, prospek keuntungan dan pertumbuhan berkurang. Produk berubah menjadi komoditas, dan persaingan yang semakin ketat membuat air menjadi berdarah<sup>8</sup>. Secara historis, kelahiran *Blue Ocean* berawal dari pencapaian penting yang dibuat oleh Cirque du Soleil, sebuah perusahaan Candian dari industri sirkus. Pengembangan *Blue Ocean Strategy* Cirque du Soleil mengikuti tuntutan akan bentuk-bentuk hiburan alternatif—mulai dari berbagai jenis hiburan live perkotaan, acara olahraga, hingga hiburan rumah—menimbulkan bayangan yang semakin panjang.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, situasi yang kompleks telah mendorong organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang efisien dan efektif<sup>9</sup>. Dengan memiliki *Competitive Advantage*, organisasi dapat mencapai posisi unik di pasar global<sup>10</sup>. Selain itu, perusahaan dengan *Competitive Advantage* di pasar dapat mempertahankan dan mempertahankan posisinya di pasar untuk waktu yang lama<sup>11</sup>. Misalnya, Nestle, yang menghasilkan pengembalian substansial bagi investornya, melakukan ini dengan memanfaatkan *Competitive Advantage* nya<sup>12</sup>.

Terhadap latar belakang ini, peran mencapai *Competitive Advantage* telah banyak diteliti dalam literature. Misalnya, perusahaan seharusnya beralih dari

---

6 Aderemi, O. S. (2008). Information and communications technology industry in Nigeria. *Phd dissertation* (Unpublished) Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria

7 Ogbo, A. I, Okechukwu, I and I. Ukpere, W. I. (2012). Managing innovations in telecommunications industry in Nigeria. *African Journal of Business Management* 6(25): 7469-7477. doi: 10.5897/AJBM12.921

8 Ibid

9 Czarniewski, S. (2015). Development of competitive advantage in enterprises in a knowledge-based economy. *International Journal of Current Research*, 7(2).

10 Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Publishers.

11 Ibid

12 Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

pandangan yang berfokus pada teknologi ke pandangan yang lebih inovatif<sup>13</sup>.

Dalam skenario lain, inovasi terutama berkaitan dengan pertumbuhan organisasi melalui pengembangan produk, layanan, proses, atau model bisnis baru. Inovasi diubah menjadi rencana tentang bagaimana menggunakan pengembangan produk, layanan, proses, atau model bisnis baru untuk mencapai tujuan tertentu<sup>14</sup>. Terutama, itu adalah cara yang signifikan bagi inovasi untuk menciptakan pertumbuhan dan mempertahankan dan mengembangkan kinerja dalam lingkungan yang dinamis dan berubah<sup>15</sup>. Inovasi adalah alat strategis terdepan untuk mendapatkan *Competitive Advantage* di lingkungan yang kompleks seperti itu<sup>16</sup>. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan perbedaan antara mereka dan pesaing mereka melalui strategi yang unik. Paling umum, organisasi terkemuka menerapkan inovasi untuk menciptakan *Competitive Advantage*. Organisasi-organisasi ini bahkan menindaklanjuti dengan inovasi dalam manajemen gudang untuk mengurangi persediaan. Membuat perubahan inovatif dan strategis dalam organisasi membantu mereka merespons perubahan pasar secara tepat waktu.

Secara khusus, di sektor UMKM, *Competitive Advantage* merupakan pendorong penting ekonomi di seluruh dunia dan diakui sebagai tulang punggung ekonomi sebagian besar negara<sup>17</sup> menambahkan bahwa organisasi dapat mencapai nilai tinggi dan kinerja yang lebih baik dengan memiliki *Competitive Advantage*. Definisi *Competitive Advantage* diberikan oleh<sup>18</sup> sebagai aktivitas khas perusahaan dimana ia melakukan lebih baik daripada pesaingnya. Perusahaan dapat memperoleh *Competitive Advantage* dengan membangun produk yang diinginkan oleh pelanggan sasaran dan dengan menciptakan nilai melalui konsultasi dengan mereka. Ini berarti *Competitive Advantage* harus dikembangkan melalui produktivitas yang inovatif, dan penting untuk negara berkembang untuk menciptakan *Competitive Advantage* pada tahap awal pembangunan dengan sumber daya alam; ketika mereka meningkatkan pertumbuhan ekonomi mereka, dengan sistem ekonomi yang canggih, peran *Competitive Advantage* berkurang dan negara berkembang dari ekonomi yang didorong oleh faktor menjadi

---

13 Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.

14 Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.

15 Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *The big idea: Creating shared value*. Harvard Business Review.

16 Yip, G. S., & McKern, B. (2016). *China's next strategic advantage: From imitation to innovation*. MIT Press.

17 Hamad, H., Elbeltagi, I., Jones, P., & El-Gohary, H. (2015). Antecedents of B2B e-commerce adoption and its effect on competitive advantage in manufacturing SMEs. *Strategic Change*, 24(5), 405-428.

18 Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

yang didorong oleh inovasi<sup>19</sup>.

Namun, UMKM Batik di Pamekasan masih sangat sedikit melakukan kegiatan inovasi dibandingkan dengan kota lainnya. Banyak UMKM Batik di Pamekasan juga menghadapi sejumlah masalah khas terkait dengan proses inovasi mereka. Dengan kata lain, UMKM Batik di Pamekasan mengalami kekurangan inovasi dan implementasi ide-ide baru dalam upaya mereka untuk menciptakan produk yang bernilai. Oleh karena itu, UMKM Batik di Pamekasan perlu memenuhi harapan pelanggan akan standar baru. Inovasi adalah sesuatu yang harus menjadi fokus semua perusahaan, terlepas dari ukuran dan sektor mereka.

Selain itu, UMKM dengan *Innovation Capability* yang kurang tepat mungkin mengalami kesulitan dalam mempraktikkan dan mempertahankan proyek inovatif yang ditargetkan untuk meningkatkan *Competitive Advantage*, kinerja, dan operasi bisnis mereka<sup>20</sup>. Dengan demikian, UMKM yang dapat menggunakan inovasi mereka untuk mengembangkan diferensiasi produk cenderung berkontribusi positif terhadap *Competitive Advantage*. Faktanya, sebuah UMKM dapat memiliki *Competitive Advantage* yang berkelanjutan di pasar ketika telah menerapkan strategi yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dengan segera, dan ketika perusahaan lain menemukan kesulitan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi ini<sup>21</sup>.

Diskusi di atas telah mengungkapkan kesenjangan teoritis dan isu-isu praktis yang berkaitan dengan penelitian ini. UMKM Batik di Pamekasan masih mengalami kesulitan dalam memperoleh *Competitive Advantage* yang kuat di pasar. Selain itu, ada pemeriksaan terbatas tentang hubungan antara inovasi dan *Competitive Advantage* dalam UMKM Batik di Pamekasan. Ini mengungkapkan kebutuhan untuk menguji tingkat kekuatan inovasi yang mempengaruhi *Competitive Advantage* UMKM Batik di Pamekasan. Berdasarkan penjelasan di atas belum pernah dilakukan penelitian yang menggunakan dua konstruk seperti *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* secara bersamaan sebagai anteseden *Competitive Advantage*, karenanya hal itu merupakan novelty dari penelitian ini. Selain keterbaharuan dari model konseptual yang memadukan *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* sebagai anteseden *Competitive Advantage*, penelitian ini juga memiliki keterbaharuan dari segi objek

---

19 Ibid

20 Ibid

21 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

penelitian yaitu UMKM Batik di Kabupaten Pamekasan, dimana untuk penelitian sebelumnya belum dilakukan penelitian berkaitan dengan *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* sebagai antecedent *Competitive Advantage* UMKM Batik dalam wilayah Madura pada umumnya. Pemaduan konsep *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* sebagai antecedent *Competitive Advantage* serta dampaknya terhadap *Business Performance* untuk menyajikan informasi yang lebih komprehensif dan kontribusi penelitian yang lebih mendalam mengenai peran *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* dalam membangun *Competitive Advantage* dan *Business Performance*.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah *Innovation Capability* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*?
2. Apakah *Blue Ocean Strategy* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*?
3. Apakah *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Business Performance*?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Innovation capability***

Istilah kapabilitas pertama kali digunakan oleh<sup>22</sup> untuk mendefinisikan seperangkat pengetahuan, pengalaman dan keterampilan perusahaan, yang mungkin dapat menghasilkan *Competitive Advantage*. Namun, seiring perubahan pasar, keuntungan tersebut juga dapat berubah. Menurut<sup>23</sup>, sebuah perusahaan harus beradaptasi dengan konteks pasar yang baru. Perubahan pada biaya input, pada harga, pada kebutuhan pelanggan atau pada dasar teknis menuntut perusahaan mengubah rutinitas dan kemampuannya untuk bertahan hidup. Konsekuensi dari proses perubahan ini adalah inovasi<sup>24</sup>. Dengan cara ini, kemampuan perusahaan untuk memodifikasi rutinitas dan kemampuannya sendiri adalah *Innovation capability*.<sup>25</sup>Memperkuat asumsi ini, menetapkan bahwa kapabilitas harus dinamis, untuk mendukung adaptasi perusahaan terhadap perubahan pasar. Literatur tentang *Innovation capability* perusahaan lahir dengan dua pendekatan berbeda: satu teknologi

---

22 Richardson, G.B. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, Vol. 82 No. 327, pp. 883-896.

23 Nelson, R. and Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

24 Ibid

25 Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.

dan organisasi lainnya. Dari sudut pandang organisasi, <sup>26</sup> memahami bahwa inovasi merupakan konsekuensi dari kemampuan manajerial perusahaan untuk mentransformasikan teknologi dan kemampuan dalam kompetensi yang mampu memberikan agregasi nilai. Di sisi lain, <sup>27</sup> memandang inovasi sebagai hasil dari kemampuan teknologi perusahaan, menghadirkan model tiga kemampuan. Perusahaan berinovasi dari kemampuan investasinya dalam infrastruktur, kemampuan produksi dan kemampuan hubungan - bertukar pengetahuan dengan jaringan pemasok dan pelanggannya<sup>28</sup>.

### ***Blue Ocean Strategy***

*Blue Ocean Strategy* adalah strategi yang didasarkan pada logika persaingan melalui aplikasi baru dan penciptaan lingkungan bebas konflik dengan manfaat luar biasa bagi pelanggan. *Blue Ocean Strategy* melewati fase perumusan dan implementasi dan tergantung pada alat diagnostik dan persiapan yang meliputi matriks (Menghilangkan, Mengurangi, Meningkatkan, Menciptakan) dan kanvas strategis<sup>29</sup>. Untuk memastikan keberlanjutan keberadaan institusi di ruang *Blue Ocean*, maka harus mencari di dalam hambatan *Blue Ocean Strategy* yang mendalam. <sup>30</sup> menemukan bahwa *Blue Ocean Strategy* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. <sup>31</sup>*Competitive Advantage* yang berkelanjutan atau *Blue Ocean Strategy* adalah sumber profitabilitas yang lebih baik. <sup>32</sup> Hasil penelitian menemukan bahwa *Blue Ocean Strategy* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* yayasan keuangan mikro di Kenya.

### ***Competitive Advantage***

Penelitian tentang *Competitive Advantage* dirintis oleh Porter and & Strategy dalam bukunya *Competitive Strategy* yang diterbitkan pada tahun 1980<sup>33</sup>. Dia kemudian memperluas ini dalam Teori *Competitive Advantage* 1985, yang secara luas

---

26 Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.

27 Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, Vol. 20 No. 2, pp. 165-186.

28 Bell, M. and Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. *Haque, I.U. (Ed.), Trade, Technology and International Competitiveness, Economic Development Institute of the World Bank, Washington, DC*, pp. 69-100.

29 Ibid

30 Ibid

31 Agnihotri, Arpita (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy, *Journal of Strategic Marketing.*, Vol. 24 No 6, pp 519-528.

32 Matheka, Jennifer Mwende (2016), Effect of Blue Ocean Strategies on Competitive Advantage of Microfinance Institutions in Kenya, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi

33 Porter, M. E. (1980). *The competitive strategy*. New York: Free Press

dirujuk oleh peneliti lain<sup>34</sup>. Premis dasar *Competitive Advantage* adalah layanan atau produk yang dapat ditawarkan organisasi kepada pelanggannya yang melebihi biaya organisasi untuk membuat atau mengirimkannya<sup>35</sup>. Tiga strategi utama untuk mencapai *Competitive Advantage* adalah kepemimpinan, diferensiasi dan fokus<sup>36</sup>. Literatur tentang *Competitive Advantage* telah berkembang dalam konteks perusahaan bisnis. *Competitive Advantage* dicirikan sebagai kapasitas bisnis untuk menawarkan manfaat luar biasa dalam industri yang kompetitif, tidak pernah ditawarkan oleh pesaing<sup>37</sup>. *Competitive Advantage* dipertahankan ketika pesaing lain tidak dapat meniru strategi<sup>38</sup>. Perusahaan hampir selalu perlu mengintegrasikan sumber daya dan proses utama mereka dengan cara yang unik agar berkinerja sempurna bagi sekumpulan pelanggan; ketika mereka berhasil, mereka hampir selalu menciptakan *Competitive Advantage* yang bertahan lama<sup>39</sup>.

### ***Business performance***

*Business performance* dianggap sebagai konstruksi multidimensi yang didefinisikan dalam kaitannya dengan kualitas hasil organisasi<sup>40</sup>.<sup>41</sup>menetapkan tiga aspek yang berbeda dari *Business performance*, termasuk produksi, pasar dan kinerja keuangan.<sup>42</sup>mengukur *Business performance* sebagai kinerja keuangan, pasar, dan global perusahaan dibandingkan dengan pesaing utamanya.<sup>43</sup>mengukur *Business performance* sebagai kinerja keuangan dan pasar perusahaan. Dalam baris ini,<sup>44</sup>membedakan antara dua hasil kinerja inovasi manajemen: hasil keras seperti profitabilitas, produktivitas, pertumbuhan dan keunggulan kompetitif yang disebut ekonomi; dan hasil lunak atau non-ekonomi seperti kepuasan pelanggan, pergantian

---

34 Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York. Free Press

35 Hill, T. (2017). *Manufacturing strategy: The strategic management of the manufacturing function*. Macmillan International Higher Education.

36 Dustin, G., Bharat, M., & Jitendra, M. (2014). Competitive advantage and motivating innovation. *Advances in Management*, 7(1), 1.

37 Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Routledge.

38 Ibid

39 Womack, J. P., & Jones, D. T. (2015). *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. Simon and Schuster.

40 Lakhal, L., Pasin, F. and Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 625-646.

41 Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 133 No. 2, pp. 662-676.

42 Tsai, K.H. and Yang, S.Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: the joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 No. 8, pp. 1279-1294.

43 Shan, P., Song, M. and Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link?. *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 683-690.

44 Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A. and Heij, C.V. (2013). Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-15.



karyawan, hubungan pemangku kepentingan dan dampak lingkungan.<sup>45</sup> mengoperasionalkan *Business performance* menggunakan item dari penelitian sebelumnya tentang kinerja keuangan dan non-keuangan. Secara keseluruhan, organisasi harus mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi yang dicapai di berbagai bidang

## TEORI DAN HIPOTESIS

### **Hubungan *Innovation Capability* dan *Competitive Advantage*.**

Inovasi mengacu pada proses yang dilakukan oleh perusahaan yang benar-benar mengubah sifat persaingan dalam suatu industri dan mendapatkan keuntungan dengan menggunakan strategi yang berbeda dari pesaing. Ada korelasi kuat antara inovasi dan kesuksesan, tidak hanya dalam R&D yang dilakukan untuk produk generasi mendatang, tetapi juga dalam menantang kearifan konvensional di bidang tertentu<sup>46</sup>. Ini melibatkan pemikiran ulang pasar objektif, keinginan konsumen, dan metode penyampaian nilai secara keseluruhan.<sup>47</sup> juga mendesain ulang metode yang digunakan oleh bisnis, pada akhirnya berfokus pada membawa nilai konsumen ke pasar. Keberhasilan yang dialami menunjukkan bahwa untuk menang di lingkungan yang sangat kompetitif, adalah dengan mematuhi aturan dan menerapkan inovasi yang baik dapat mengamankan *Competitive Advantage* yang berkelanjutan dan mempengaruhi *Competitive Advantage* inti<sup>48</sup>.<sup>49</sup> mempelajari bagaimana Nespresso mencapai *Competitive Advantage* melalui inovasi dengan mengubah aturan main dan mengidentifikasi dalam keadaan apa inovasi dapat berfungsi sebagai sumber *Competitive Advantage*.<sup>50</sup> mempelajari bagaimana perusahaan di pasar negara berkembang menciptakan *Competitive Advantage* melalui inovasi, menggunakan teori eselon atas dan perspektif budaya jarak kekuasaan untuk menguji peran mediasi kepemimpinan organisasi pada hubungan antara inovasi dan *Competitive Advantage*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi di India dan Ghana sebagian besar

---

45 Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. and Wensley, A. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: the role of organizational agility. *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 5, pp. 1544-1549.

46 Dodgson, M. (2018). *Technological collaboration in industry: Strategy, policy and internationalization in innovation*. Routledge.

47 ReVelle, J. B. (2016). *Manufacturing handbook of best practices: an innovation, productivity, and quality focus*. CRC Press.

48 Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Cengage, AU.

49 Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: The case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 133-148.

50 Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organizational leadership in service firms from emerging markets. *International Marketing Review*.

berhubungan positif dengan *Competitive Advantage*.<sup>51</sup> menggambarkan pendekatan bagi perusahaan Cina untuk digunakan sebagai batu loncatan untuk mengidentifikasi sumber *Competitive Advantage* sensibilitas melalui inovasi pemasaran, berdasarkan sumber *Competitive Advantage* sebelumnya. Dalam proses ini, berbagai jenis *Competitive Advantage* dilihat dalam kerangka holistik, yang memberikan dasar untuk meningkatkan kinerja. Menurut<sup>52</sup>, dalam pengaturan organisasi mungkin ada hubungan antara kemajuan dan kapasitas untuk pengembangan bisnis melalui peningkatan mahir, profitabilitas, kualitas, *Competitive Advantage*, kemampuan asosiasi dan kepemimpinan dasar kunci. Setiap asosiasi mendorong pengembangan dengan menerapkan inovasi atau pemikiran baru dan menggunakannya untuk keuntungan asosiasi<sup>53</sup>. Namun, dalam situasi yang sama, perhatian harus diberikan pada struktur yang terlalu meragukan; setelah struktur didukung, tenaga kerja menjadi bertanggung jawab untuk berbagai arah dan usaha dalam proses pengembangan. Semua peserta dari pemilik hingga pendukung dan kolega harus berkonsentrasi pada kolaborasi daripada pencapaian individu. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

**Hipotesis 1:** *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*.

### **Hubungan *Blue Ocean Strategy* dan *Competitive Advantage***

Banyak peneliti menemukan bahwa ada hubungan antara penerapan *Blue Ocean Strategy* dengan pencapaian *Competitive Advantage*.<sup>54</sup> menemukan bahwa penerapan *Blue Ocean Strategy* berperan penting dalam melakukan perubahan strategis organisasi. Sebuah analogi dibuat antara *Blue Ocean Strategy* dan samudra yang airnya jernih dan biru. Misalnya, dalam *Blue Ocean Strategy*, pasar tidak mencakup pesaing yang memperebutkan hal yang sama. Itu seperti lautan yang airnya jernih dan biru karena tidak termasuk hiu berdarah yang berjuang untuk doa yang sama. Sebaliknya, sebuah analogi dibuat antara *Red Ocean Strategy* dan samudra merah yang airnya berdarah. Misalnya, dalam *Red Ocean Strategy*, tempat pasar mencakup para pesaing yang memperebutkan hal yang sama. Itu seperti lautan yang airnya berdarah karena

---

51 Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2009). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*, 33(1), 79–89.

52 Macdonald, I., Burke, C., & Stewart, K. (2017). *Systems leadership: Creating positive organizations*. Routledge.

53 Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323–1339.

54 Ngaruiya, G. N. (2013). *Application of value innovation as the basis for blue ocean strategy at safaricom limited*. Unpublished master's thesis. University of Nairobi

ada hiu yang berjuang untuk doa yang sama.<sup>55</sup> mengemukakan bahwa *Blue Ocean Strategy* memungkinkan perusahaan membuat merek baru, menghidupkan kembali merek lama, mengembangkan industri baru, dan membuat aliansi strategis. Hal ini juga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan saluran distribusi, meningkatkan nilai yang dirasakan dan menciptakan lingkungan yang sesuai.<sup>56</sup> menunjukkan bahwa *Blue Ocean Strategy* membuat perubahan signifikan dalam manajemen strategis perusahaan. Misalnya, melalui strategi yang terakhir, prinsip inovasi nilai diadopsi oleh perusahaan dengan tujuan untuk mencapai *Competitive Advantage*. Melalui strategi terakhir, perusahaan bertujuan untuk mencari tempat pasar yang tidak terbantahkan dan menciptakan permintaan baru. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

**Hipotesis 2:** *Blue Ocean Strategy* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*.

#### **Hubungan *Competitive Advantage* dan *Business Performance*.**

*Competitive Advantage* didefinisikan sebagai "keunggulan relatif dari penawaran nilai usaha ekspor kepada pelanggan di pasar ekspor sasaran dan biaya pengiriman nilai yang direalisasikan ini"<sup>57</sup>, sedangkan kemampuan dapat dianggap sebagai "kemampuan organisasi untuk melakukan serangkaian tugas yang terkoordinasi, memanfaatkan sumber daya organisasi, untuk tujuan mencapai hasil akhir tertentu"<sup>58</sup>. *Competitive Advantage* mengacu pada hasil organisasi yang mengembangkan atribut yang memungkinkannya mengungguli pesaingnya dengan cara yang membuatnya sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing<sup>59</sup>. Padahal, *Competitive Advantage* dan kinerja perusahaan sering digunakan secara bergantian<sup>60</sup>. Dilihat sebagai alat untuk mencapai tujuan, *Competitive Advantage* sering dianggap

---

55 Veleski, Ljupco, (2014). The Blue Ocean Strategy Concept Application in Macedonian SMEs. *Horizons / Horizonti*, Vol. 12, p231-246.

56 Andrew Burke, A., Stel, A. V and Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *ERIM Report Series Research in Management*. Accessed from <http://hdl.handle.net/1765/16037> on 4/4/2021

57 Nguyen, V.C. and Chau, N.T. (2017). Research framework for the impact of total quality management on competitive advantage: the mediating role of innovation performance. *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 No. 3, pp. 335-351.

58 Helfat, C.E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 5, pp. 339-360.

59 Lin, Y., Ma, S., & Zhou, L. (2012). Manufacturing strategies for time based competitive advantages. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5), 729-747.

60 Asmussen, C. G., & Foss, N. J. (2014). Competitive advantage and the existence of the multinational corporation: Earlier research and the role of frictions. *Global Strategy Journal*, 4(1), 49-54.

difasilitasi oleh penciptaan nilai yang unggul<sup>61</sup>, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, *Competitive Advantage* dan *Business Performance* adalah dua konstruksi yang berbeda dengan hubungan yang tampaknya kompleks<sup>62</sup>. Namun secara keseluruhan, penelitian telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara *Competitive Advantage* dan *Business Performance*<sup>63</sup>. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

**Hipotesis 3:** *Competitive Advantage* berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance*.

## METODOLOGI

### Kerangka Konseptual



Gambar 1  
Kerangka konseptual

### Pengukuran

Variabel diukur dengan menggunakan Skala Likert dengan rentang 1 sampai 7. dimana 7 sama dengan “Sangat Setuju” dan 1 sama dengan “Sangat Tidak Setuju”. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel Eksogen: (1) *Innovation Capability*, diukur dengan 3 indikator yang di adopsi dari<sup>64</sup>, pertama *Process innovation* yang diukur dengan 2 item, kedua *Service innovation* yang diukur dengan 2 item dan ketiga *Marketing Innovation* yang diukur dengan 2 item yang di adopsi dari 36. (2) *Blue Ocean Strategy*, diukur dengan 4 indikator yang di adopsi dari<sup>65</sup>, pertama *Create new value* yang diukur dengan 7 item, kedua *Reducing costs* yang

61 Davcik, N. S., & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5547-5552.

62 Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 15-37.

63 Hakan Altintas, M., Kilic, S., Senol, G., & Bahar Isin, F. (2010). Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers’ perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(10), 773-788.

64 Lin, R.J., Chen, R.H., & Chiu, K.K.S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (1), 111-133.

65 Bataneh, Mohammad Turki dan Alomyan, Nayef Raji.(2017).The effect of Blue Ocean Strategy on Increasing competitive Advantage on Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol 19, No 12, PP 31-41

diukur dengan 7 item, ketiga *Eliminating business factors* yang diukur dengan 6 item dan keempat *Raising facilitating actions* yang diukur dengan 6 item. Variabel Endogen: (1) *Competitive Advantage*, diukur dengan 5 indikator yang di adopsi dari<sup>66</sup>, pertama *Differentiation* yang diukur dengan 7 item, kedua *Cost reduction* yang diukur dengan 7 item, ketiga *Innovation* yang diukur dengan 6 item, keempat *Growth* yang diukur dengan 7 item, Kelima *Alliance* yang diukur dengan 5 item dan (2) *Business Performance*, diukur dengan 2 indikator yang di adopsi dari<sup>67</sup>, Pertama *Marketing performance* yang diukur dengan 3 item dan Kedua *Financial performance* yang diukur dengan 3 item.

### **Sampel**

Sampel pada penelitian ini yaitu Manajer UMKM Batik di kabupaten Pamekasan, Teknik sampling yaitu *Convenience Sampling Method*. Kuesioner didistribusikan kepada Manajer UMKM Batik di kabupaten Pamekasan sebanyak 300 Kuesioner. Penelitian ini termasuk *Eksplanatory Research*<sup>68,69,70,71</sup>

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS. Menurut <sup>72</sup>, ada dua langkah prosedur dalam *Structural Equation Model*. Langkah pertama adalah *Measurement Model* dan langkah kedua adalah *Structural Model*.

### **Measurement Model**

#### **Goodness Fit Indices**

*Measurement Model* ini diestimasi menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Berdasarkan pengukuran fit indices adalah nilai Chi-square ( $\chi^2$ ),

---

66 Kearns et al (2003). A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive advantage. *Decision Sciences*, 34(1), 1-29.

67 Hooley, GJ & Greenley, GE. (2005). The resource underpinnings of competitive positions'. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 93-116.

68 Nurul Hidayati dan Zainurrafiqi.(2020). Empirical Study of Customer Satisfaction and Customer Loyalty: The role of Innovation Capability and Ethical Behavior, *Assyariah : Journal Of Islamic Economic Business FEBI Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Prenduan*, Vol. 1 No.1 pp. 1 - 20.

69 Moh. Herman Djaja dan Zainurrafiqi.(2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey pada Karyawan PT. Marinal Indoprima Sumenep), *Assyariah : Journal Of Islamic Economic Business FEBI Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Prenduan*, Vol. 2 No.1 pp. 01 - 16.

70 Zainurrafiqi and Ria Rachmawati. (2018). Pengaruh Etika Bisnis, Faktor Kontingensi Dan Tingkat Penggunaan Internet Terhadap Daya Saing. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 2(4), 550-571.

71 Zainurrafiqi., Siti, Salama Amar., Rohmaniyah., Rini, Aristin., R.P.Much, Muchtar., Rusnani., Miftahol, Arifin., Abdul, Hadi., Kusik, Kusuma Bangsa., Nurul, Hidayati.(2021).The Effect of Utilitarian Value and Hedonic Value on Customer Loyalty with Customer Satisfaction As an Intervening Variable: Empirical Evidence from Indonesia, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, Vol. 8, No. 5, pp 291-305.

72 Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling Foundation and Extensions*. London.

*Goodness of Fit (GFI), Adjusted Goodness of Fit (AGFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative fit index (CFI), dan indikator lainnya dimasukkan dalam Measurement Model fit indices secara keseluruhan. Hasil analisis pada Tabel 1 menunjukkan  $\chi^2/df$ -ratio sebesar 2,79 berada pada interval 2. Menurut<sup>73</sup>, rentang yang dapat diterima untuk *normed chi-square* adalah 1 sampai 3. Artinya model tersebut dapat diterima. GFI, NFI, NNFI, dan CFI lebih besar dari atau mendekati 0,9, artinya dapat diterima. Untuk nilai RMSEA 0,07 masih dapat diterima karena menurut<sup>74</sup>, rentang RMSEA 0,05 sampai dengan 0,10 masih dapat diterima. *measurement indices* keseluruhan menunjukkan *a good fit to the model*.*

Table 1

Hasil Measurement Model Fit

Index	Result
Chi-square ( $\chi^2$ )	531,25
Degree of Freedom (df)	190
$\chi^2/df$	2.79
Goodness of Fit (GFI)	0.87
Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	0.85
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.07
Root Mean Square of Residual (RMR)	0.08
Normed fit index (NFI)	0.88
Non-normed Fit Index (NNFI)	0.89
Comparative fit index (CFI)	0.87

Sumber: Data diolah peneliti: 2021

### **Reliability Analysis of Measurement Model**

Model pengukuran reliabilitas digunakan untuk memenuhi standar variabel penelitian, termasuk semua variabel yang diamati menggunakan *standardized factor loadings*, dan untuk menghitung composite reliability untuk setiap variabel. *Composite reliability* pada Tabel 2 lebih besar dari 0,7. Nilai yang direkomendasikan oleh<sup>75</sup>, lebih besar dari 0.60

### **Validity Analysis of Measurement Model**

#### **Convergent Validity**

Deteksi Validitas dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk mengukur skala *convergent validity*. Dari Tabel 2, *standar loading* semua

73 Hooper, D., Coughlan J., & Mullen M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 5360.

74 Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, Second edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

75 Fornell, C. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

variabel yang diamati lebih besar dari 0,7, dan nilai t-nya signifikan (lebih besar dari 1,96), menunjukkan *path coefficient* signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut memenuhi *convergent validity*<sup>76</sup>.

Tabel 2  
Scale Composite Reliability and Convergent Validity Analysis

Construct (F) and Indicators (V)	Standardized Loading	t value	Indicator Reliability	Composite Reliability
Innovation Capability (F1)				
V1 Process innovation	0.89	22.20	0.93	0.86
V2 Marketing innovation	0,87	20.16	0.83	
V3 Service innovation	0.86	21.47	0.87	
Blue Ocean Strategy (F2)				
V4 Create new value	0.90	24.38	0.90	0.90
V5 Reducing costs	0.92	27.47	0.97	
V6 Eliminating business factors	0.91	26.43	0.93	
V7 Raising facilitating actions	0,93			
Competitive Advantage (F3)				
V8 Differentiation	0.90	24.22	0.91	0.85
V9 Cost reduction	0.84	21.21	0.76	
V10 Innovation	0.86	22.69	0.78	
V11 Growth	0,87	23.59	0,80	
V12 Alliance	0,85	21,98	0,86	
Business Performance (F4)				
V13 Marketing performance	0.84	22.20	0.81	0.82
V14 Financial performance	0.82	20.31	0.78	

Sumber: Data diolah peneliti: 2021

### *Discriminant Validity*

Semakin tinggi koefisien korelasi antara dua variabel menunjukkan bahwa *discriminant validity* tidak dapat dipenuhi. Oleh karena itu, penelitian ini memilih “*Blue Ocean Strategy*” dan “*Competitive Advantage*”, dengan koefisien korelasi 0,63. “*Blue Ocean Strategy*” dan “*Business Performance*” dengan koefisien korelasi 0,70 dan “*Competitive Advantage*” dan “*Business Performance*”, dengan koefisien korelasi 0,92 hal itu untuk memverifikasi bahwa kedua pasangan variabel tersebut memiliki *discriminant validity*.

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa perbedaan chi-kuadrat antara *measurement* dan *unidimensional measurement model* untuk satu pasang adalah signifikan. Dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut berbeda. Secara umum, semua ukuran terbukti memiliki *discriminant validity* karena korelasi terbesar

<sup>76</sup> Anderson, J.C. & Gerbing D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two step approach. *Psychological Bullentin*, 103,411-423.

antar variabel berbeda secara signifikan.

Tabel 3  
Discriminant validity analysis

	Correlation Coefficient		Unidimensional Measurement Model	Measurement Model	The difference	p-value
Blue Ocean Strategy ↔ Competitive Advantage	0.63***	Chi-square	865.34	567.23	298,11	< 0.001
		DF	153	152	1	
Blue Ocean Strategy ↔ Business Performance	0.70***	Chi-square	732.42	542,75	189,67	< 0.001
		DF	153	152	1	
Competitive Advantage ↔ Business Performance	0.92***	Chi-square	654,76	487,93	166.83	< 0.001
		DF	153	152	1	

Note: \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001.

Sumber: Data diolah peneliti: 2021

### Common Method Variance (CMV)

Pengaruh *Common Method Variance* (CMV) merupakan ancaman validitas potensial utama dalam penelitian ilmu social<sup>77</sup>. Ketika dua atau lebih variabel dikumpulkan dari responden yang sama dan dilakukan upaya untuk menginterpretasikan korelasinya, masalah CMV bisa terjadi. Menurut pendapat<sup>78</sup>, bahwa *Common Method Variance* mengacu pada bias yang terjadi karena memiliki penilai yang sama, konteks pengukuran yang sama, konteks item yang sama, atau dari karakteristik item itu sendiri. *Common Method Variance* dapat memiliki dampak substansial pada hubungan yang diamati antara variabel predictor dan kriteria dalam penelitian organisasi dan perilaku.

Penelitian ini menggunakan dua cara untuk menguji *Common Method Variance*. Yang pertama yaitu *Harman's single factor test*. *Harman's single factor test* menekankan bahwa mayoritas varians dapat dijelaskan oleh satu faktor. Hasil pengujian *Harman's single factor test* menunjukkan bahwa nilai CMV adalah 43,64% yakni dibawah 50%.

77 Sharma, R., Yetton P., & Crawford J. (2009). Estimating the effect of common method variance: The method-method pair technique with an illustration from TAM research. *MIS Quarterly*, 33(3), 473-490.

78 Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.



Menurut<sup>79</sup>, bahwa CMV tidak diasumsikan ada karena faktor pertama tidak menjelaskan mayoritas varians dalam variabel.

Kedua, penelitian ini menggunakan *common latent factor* untuk mengungkap nilai *common variance* di antara semua variabel yang diamati dalam model. Perbedaan signifikansi antara *common method model* dan *measurement model* telah diuji. Hasil penelitian menunjukkan pada tabel 4 bahwa nilai p lebih kecil dari 0,05. Secara keseluruhan analisis CMV menunjukkan bahwa tidak ada bias dalam jawaban, sehingga terdapat potensi ancaman validitas yang rendah terhadap temuan penelitian ini.

Tabel 4  
Hasil Common Latent Factor

	Common Latent Model	Measurement Model	The difference	p-value
Chi-square	61209.51	428.87	51905,29	< 0.05
DF	186	165	21	

Sumber: Data diolah peneliti: 2021

#### *Structural Model*

Penelitian empiris ini menyajikan informasi tentang anteseden *Competitive Advantage*. Untuk menguji hipotesis penelitian, penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model*. Hasil *goodness fit model struktural* secara keseluruhan ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5  
Structural Model Goodness Fit Indices

Combined Model							Structural Model					
Chi-square	DF	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA	RNFI	RPR	RPMI
489,74	184	2,66	0,87	0,85	0,89	0,84	0,88	0,06	0,07	0,95	0,36	0,37

Sumber: Data diolah peneliti: 2021

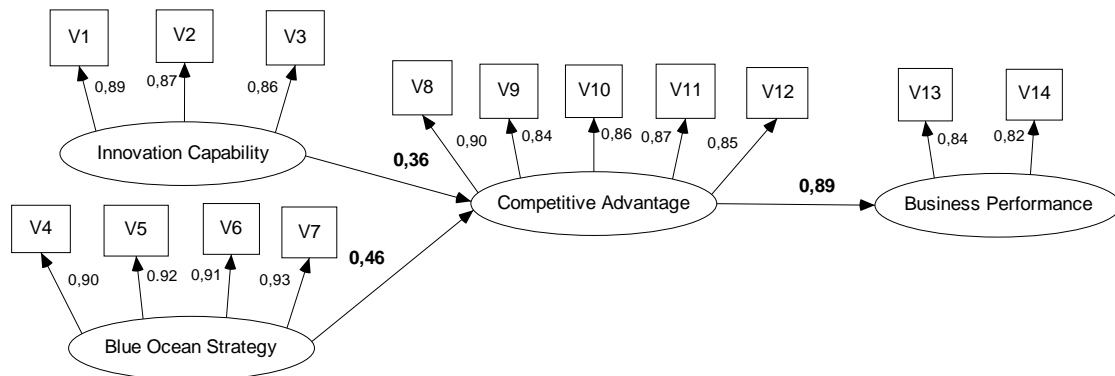
Chi-square ( $\chi^2$ )/df-ratio adalah 2,66. Menurut<sup>80</sup>, kisaran yang dapat diterima untuk *normed chi-square* adalah 1 sampai 3. GFI dan NNFI masih dapat diterima karena lebih besar dari 0,8 dan mendekati 0,9. RMSEA masih dapat diterima karena sama atau kurang dari 0,1. Secara *goodness fit model struktural* dapat diterima. *Structural model* RNFI harus lebih besar dari 0,9, semakin mendekati 1 semakin baik. RPR dalam pendeteksian *structural model* sampai *parsimony degree*, antara nilai 0.0 sampai 1.0

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Ibid

semakin besar semakin baik *goodness of fit* nya. RPFi dapat membantu dalam memilih model yang secara bersamaan memaksimalkan *fit* dan *parsimony* di bagian *structural model*. Dengan RPFi, nilai yang lebih tinggi lebih diinginkan. Dapat dilihat dari Tabel 5 RNFI= 0.95, dari RPR = 0.36, dan RPFi = 0.37, *structural model* ini terindikasi memiliki *good goodness of fit* dan *parsimony*.

Hipotesis penelitian (H1 sd H3) dan hasil analisisnya ditunjukkan pada Tabel 6. Hasil jalur *structural model* ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2  
Structural Model result

Dari tabel hasil koefisien jalur adalah: *Innovation Capability* → *Competitive Advantage* 0,36; *Blue Ocean Strategy* → *Competitive Advantage* 0,46; dan *Competitive Advantage* → *Business Performance* adalah 0,89. Selanjutnya “*Competitive Advantage*” sebagai variabel terikat, nilai  $r^2$  adalah 0,75; dan “*Business Performance*”  $r^2$  adalah 0,89. Menurut ukuran efek  $r^2$  yang dikategorikan sebagai: kecil: 0,02; sedang: 0,13; besar: 0,26, sehingga dapat dikatakan bahwa *Competitive Advantage* dan *Business Performance* memiliki tingkat dukungan yang tinggi. Hasil analisis jalur dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6

Structural Model Path Coefficient

Dependent Variable	Independent Variable	Standardized path coefficient	t value	Square Multiple Correlation ( $r^2$ )
Competitive Advantage	Innovation Capability (H1)	0.36	5.28***	0.75
	Blue Ocean Strategy (H2)	0.46	9.73***	
Business Performance	Competitive Advantage (H3)	0.89	14.58***	0.89

Note: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

Sumber: Data diolah peneliti: 2021

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, bagian ini akan membahas kesimpulan,

batasan dan saran.

## **Kesimpulan Penelitian**

### **Pengaruh *Innovation Capability* dan *Competitive Advantage* (H1 Signifikan).**

Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa *Innovation Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* (koefisien=0,36,  $t=5,28$ ,  $p<.001$ ). Hasil ini sejalan dengan penelitian empiris sebelumnya bahwa *Innovation Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*<sup>81</sup>. Hal ini menunjukkan *Innovation Capability* memainkan peran penting dalam mempengaruhi *Competitive Advantage*. UMKM Batik dapat meningkatkan *Competitive Advantage* dengan meningkatkan tiga alternatif yaitu: (1) *Process innovation*. Contoh, a) UMKM Batik harus mampu mengadopsi teknologi proses baru yang lebih baik dari pesaing. Dan b) UMKM Batik harus dapat memperoleh paten teknologi proses yang lebih baik dari pesaing. (2) *Marketing innovation*. Contoh, a) UMKM Batik harus dapat terus memperbesar potensi pasar permintaan lebih baik dari pesaing. Dan b) UMKM Batik harus dapat memanfaatkan sistem CRM yang canggih di pasar lebih baik dari pesaing. Dan (3) *Service innovation*. Contoh, a) UMKM Batik harus mampu mengembangkan metode layanan pra-penjualan atau layanan purna jual yang inovatif lebih baik dari pesaing. Dan b) UMKM Batik harus dapat mengadopsi sistem manajemen pesanan dan tindak lanjut yang inovatif lebih baik dari pesaing.

### **Pengaruh *Blue Ocean Strategy* terhadap *Competitive Advantage* (H2 Signifikan).**

Hasil analisis sebelumnya menemukan bahwa *Blue Ocean Strategy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* (koefisien=0.46,  $t=9,73$ ,  $p<.001$ ). Hasil ini sejalan dengan penelitian empiris sebelumnya bahwa *Blue Ocean Strategy* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Competitive Advantage*<sup>82</sup>. Hal ini menunjukkan bahwa *Blue Ocean Strategy* berperan penting dalam mempengaruhi *Competitive Advantage*. UMKM Batik dapat meningkatkan *Competitive Advantage* dengan meningkatkan empat alternatif yaitu: (1) *Create new value*. Contoh, a) UMKM batik harus mengadopsi kebijakan inovasi dan memperkenalkan ide-ide baru, b) UMKM batik harus proaktif dalam penggunaan teknologi dan layanan baru, c)

---

81 Varma, Ashish., Kaushal, Bhalotia., Karan Gambhir.(2020). Innovating or competitive advantage: managerial risk- taking ability counterbalances management controls. *Journal of Management and Governance*, 24:389-409

82 Bataineh, Mohammad Turkey dan Alomyan, Nayef Raji.(2017).The effect of Blue Ocean Strategy on Increasing competitive Advantage on Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol 19, No 12, PP 31-41

UMKM batik berusaha meningkatkan kepercayaan pelanggan setiap kali UMKM batik memberinya semua yang baru dan memenuhi ambisinya, d) UMKM batik berinovasi dan berkontribusi pada perluasan pasar, e) UMKM batik menciptakan nilai terbaik untuk layanan pengguna, f) UMKM batik mendukung ide-ide kreatif yang disampaikan oleh karyawannya, g) UMKM batik memotivasi karyawannya untuk kreativitas dan inovasi. (2) *Reducing costs*. Contoh, a) UMKM Batik dibedakan dari pesaingnya dengan mengurangi aplikasi berbahaya bagi masyarakat dan lingkungan, b) UMKM Batik meninggalkan ide-ide yang tidak bisa dijalankan, c) UMKM Batik Mendapatkan kepercayaan pelanggan didasarkan pada penghapusan layanan berkualitas buruk, d) UMKM Batik Mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan tergantung pada pengurangan pemborosan input produksi, e) UMKM Batik berusaha untuk mengurangi proyek-proyek yang tidak efisien, f) UMKM Batik berupaya mengurangi modalnya untuk menghindari risiko, g) UMKM Batik berusaha untuk mengurangi layanan yang tidak perlu. (3) *Eliminating business factors*. Contoh, a) UMKM batik menghilangkan semua yang tidak perlu dalam proses produksi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, b) UMKM batik mengecualikan beberapa biaya pemasaran dan operasional dalam proses produksi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, c) UMKM batik menghilangkan beberapa inefisiensi proses untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, d) UMKM batik mengecualikan sumber apa pun yang menghalangi pekerjaannya, e) UMKM batik dapat menerima Kebijakan pengecualian, f) UMKM batik berusaha untuk bekerja keras di lokasi tertentu. Dan (4) *Raising facilitating actions*. Contoh, a) UMKM batik meningkatkan kualitas layanan mengarah pada peningkatan penjualan dan keuntungan, b) UMKM batik berupaya menambah outlet saluran distribusi pelanggan guna meningkatkan keunggulan bersaing, c) UMKM batik meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan kepada UMKM batik, d) UMKM batik menarik karyawan yang kompeten dan mengadopsi metode teknis modern akan meningkatkan tingkat layanan, e) UMKM batik bekerja untuk meningkatkan cabangnya, meningkatkan peluang pasarnya, f) UMKM batik menambah karyawannya bila diperlukan.

### **Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Business Performance* (H3 Signifikan).**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance* (koefisien = 0,89, t = 14,58, p <

0,001). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian<sup>83,84, 85</sup>, penelitian ini mendukung bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* sangat penting untuk menciptakan *Business Performance* yang lebih tinggi. Manajer UMKM batik dapat meningkatkan *Competitive Advantage* dengan meningkatkan lima alternatif sebagai berikut: (1) *Differentiation*. Misalnya, (a) UMKM batik harus meningkatkan kredibilitas dan prestise organisasi. (b) UMKM batik harus menyediakan produk/jasa baru kepada pelanggan. (c) UMKM batik harus meningkatkan karakteristik merek. (d) UMKM batik harus memberikan produk/layanan yang lebih baik kepada pelanggan. (e) UMKM batik harus mempercepat transaksi. (f) UMKM batik harus menyediakan produk/jasa yang disesuaikan. (g) UMKM batik harus memberikan akses informasi yang lebih mudah kepada pelanggan. (2) *Cost reduction*. Misalnya, (a) UMKM batik harus mengurangi biaya distribusi informasi. (b) UMKM batik harus mengurangi biaya penelitian dan pengembangan (c) UMKM batik harus menghemat biaya dengan mengurangi tenaga kerja. (d) UMKM batik harus mengurangi biaya iklan. (e) UMKM batik harus mengurangi biaya komunikasi. (f) UMKM batik harus mengurangi biaya pemasaran. (g) UMKM batik harus menghemat biaya dengan mengurangi biaya perjalanan. (3) *Innovation*. Misalnya, (a) UMKM batik harus melakukan upaya untuk menggunakan aplikasi lain untuk dikembangkan lebih cepat. (b) UMKM batik harus mempersingkat jangka waktu untuk pengembangan produk (c) UMKM batik harus mengubah cara organisasi melakukan bisnis. (d) UMKM batik harus lebih baik dalam mengkoordinasikan operasi bisnis. (e) UMKM batik harus memastikan bahwa aplikasi sebelumnya tidak sesuai untuk diimplementasikan. (f) UMKM batik harus lebih cepat merespon perubahan. (4) *Growth*. Misalnya, (a) UMKM batik harus lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. (b) UMKM batik harus meningkatkan kepuasan pelanggan. (c) UMKM batik harus meningkatkan efisiensi bisnis. (d) UMKM batik harus meningkatkan ROI (Return on Investment). (e) UMKM batik harus meningkatkan pangsa pasar. (f) UMKM batik harus meningkatkan pendapatan

---

83 Hooley, GJ & Greenley, GE. (2005). The resource underpinnings of competitive positions'. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 93-116.

84 Zainurrafiqi, Gazali, N. Q. and N. H. (2020). The Effect of Organization Learning Capability and Organizational Innovation on Competitive Advantage And Business Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 3(99), 9-17.

85 Zainurrafiqi , Ria Racawati , Devi Lestari Pramita Putri , Enza Resdiana , Endang Widyastuti , Qaiyim Asy'ari , Rusdiyanto, W. H. (2020). The Determinants and Consequents of Competitive Advantage Based of Local Wisdom at the Micro, Small, And Medium Enterprise: Evidence from Indonesia. *Solid State Technology*, 63(6), 1604-1620.

penjualan tahunan. (g) UMKM batik harus meningkatkan pengembalian aset keuangan. (5) *Alliance*. Misalnya, (a) UMKM batik yang mendukung hubungan dekat dengan mitra bisnis. (b) UMKM batik mendukung peningkatan efisiensi dalam rantai pasok. (c) UMKM batik berupaya mengakses informasi dengan mitra bisnis dengan mudah. (d) UMKM batik yang bersedia mengambil alih atau mengirimkan informasi atau permintaan oleh mitra bisnis. (e) keberhasilan UMKM batik membantu membangun hubungan yang menguntungkan dengan organisasi lain.

### **Batasan, Saran dan Implikasi Manajerial**

Pada penelitian ini analisis anteseden *Competitive Advantage* didasarkan pada temuan penelitian yang masih ada dengan perubahan lingkungan bisnis, walaupun demikian, memungkinkan peran dari anteseden *Competitive Advantage* dapat berubah dari waktu ke waktu. Berdasarkan analisis sebelumnya dalam penelitian ini, memiliki keterbatasan dan saran untuk penelitian lebih lanjut

#### **Batasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, fitur sampel (yaitu *convenience sample*), sehingga memerlukan kehati-hatian sebelum menggeneralisasi hasil di luar populasi yang dipelajari dan memerlukan replikasi skala ke industri dan negara lain untuk generalisasi. Kedua, penelitian ini difokuskan pada UMKM batik di Kabupaten Pamekasan, sehingga hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan di bidang UMKM batik di Pamekasan saja. Ketiga, penelitian ini mempertimbangkan persepsi manajer UMKM Batik terkait *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy*, karenanya penelitian masa depan harus menguji persepsi manajer industri yang lebih besar terkait peran *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* terhadap *Competitive Advantage* dan *Business Performance*.

#### **Saran**

Penelitian ini dapat diperluas ke beberapa arah untuk penelitian lebih lanjut. Ada saran berdasarkan penelitian ini. Pertama, penelitian ini difokuskan pada bidang UMKM Batik dan di wilayah tertentu di Kabupaten Pamekasan. Saran untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas hasil dengan menganalisis Kabupaten yang berbeda. Kedua, metode analisis penelitian ini adalah analisis *cross-sectional*. Tujuannya adalah untuk mengetahui peran anteseden *Competitive Advantage* dalam jangka waktu tertentu, dan pengaruhnya terhadap *Business Performance*. Namun, peran dari beberapa variabel mungkin berubah dari waktu ke waktu sehingga membuat hasil berubah.

Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat mengembangkan model teoritis menjadi konstruk yang lebih lengkap. Ketiga, kerangka teori dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel sebagai variabel penelitian yaitu *Innovation Capability*, *Blue Ocean Strategy*, *Competitive Advantage* dan *Business Performance*. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan menganalisis antecedent lainnya seperti *Organizational Learning Capability*<sup>86</sup>, dan *Organizational Innovation*<sup>87</sup>.

### **Implikasi manajerial**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan bagi manajer UMKM Batik di Kabupaten Pamekasan. Penelitian ini mengidentifikasi dimensi kunci *Innovation Capability*, *Blue Ocean Strategy* dan *Competitive Advantage* yang harus diterapkan untuk meningkatkan *Business Performance*. Tujuh dimensi untuk mengukur efektivitas *Innovation Capability* dan *Blue Ocean Strategy* di UMKM batik di Kabupaten Pamekasan yaitu, *Process innovation*, *Marketing innovation* dan *Service innovation* untuk *Innovation Capability*, dan *Create new value*, *Reducing costs*, *Eliminating business factors* dan *Raising facilitating actions* untuk *Blue Ocean Strategy*, kesemua dimensi tersebut penting dalam meningkatkan *Competitive Advantage* dan *Business Performance*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aderemi, O. S. (2008). Information and communications technology industry in Nigeria. *Phd dissertation* (Unpublished) Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria.
- Agnihotri, Arpita (2016) Extending boundaries of Blue Ocean Strategy, *Journal of Strategic Marketing*. Oct2016, Vol. 24 Issue 6, p519-528. 10p.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Andrew Burke, A., Stel, A. V and Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *ERIM Report Series Research in Management*. Accessed from <http://hdl.handle.net/1765/16037> on 4/4/2021
- Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organizational leadership in service firms from emerging markets. *International Marketing Review*.

---

86 Chen, H.H. et al (2009). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 62, 1289.

87 Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations and Production Management*, 30, 853-878.

- Asmussen, C. G., & Foss, N. J. (2014). Competitive advantage and the existence of the multinational corporation: Earlier research and the role of frictions. *Global Strategy Journal*, 4(1), 49-54.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Bataineh, Mohammad Turkey dan Alomyan, Nayef Raji.(2017).The effect of Blue Ocean Strategy on Increasing competitive Advantage on Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol 19, No 12, PP 31-41
- Bell, M. and Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. *Haque, I.U. (Ed.), Trade, Technology and International Competitiveness, Economic Development Institute of the World Bank, Washington, DC*, pp. 69-100.
- Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: The case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 133-148.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations and Production Management*, 30, 853-878.
- Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. and Wensley, A. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: the role of organizational agility. *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 5, pp. 1544-1549.
- Chan-Kim, W. K., and Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: Theory to practice California. *Management Review* 45 (1)
- Chen, H.H. et al (2009). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 62, 1289.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage - What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Czarniewski, S. (2015). Development of competitive advantage in enterprises in a knowledge-based economy. *International Journal of Current Research*, 7(2).
- Davcik, N. S., & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5547-5552.
- Dodgson, M. (2018). *Technological collaboration in industry: Strategy, policy and internationalization in innovation*. Routledge.
- Dustin, G., Bharat, M., & Jitendra, M. (2014). Competitive advantage and motivating innovation. *Advances in Management*, 7(1), 1.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Fornell, C. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Hakan Altintas, M., Kilic, S., Senol, G., & Bahar Isin, F. (2010). Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers' perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(10), 773-



788.

- Hamad, H., Elbeltagi, I., Jones, P., & El-Gohary, H. (2015). Antecedents of B2B e-commerce adoption and its effect on competitive advantage in manufacturing SMEs. *Strategic Change*, 24(5), 405–428.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Cengage, AU.
- Helfat, C.E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 5, pp. 339-360.
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Routledge.
- Hill, T. (2017). *Manufacturing strategy: The strategic management of the manufacturing function*. Macmillan International Higher Education.
- Hooley, GJ & Greenley, GE. (2005). The resource underpinnings of competitive positions'. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 93-116.
- Hooper, D., Coughlan J., & Mullen M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 5360.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Publishers.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling Foundation and Extensions*. London.
- Kearns et al (2003). A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive advantage. *Decision Sciences*, 34(1), 1-29.
- Lakhal, L., Pasin, F. and Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 625-646.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, Vol. 20 No. 2, pp. 165-186.
- Lin, R.J., Chen, R.H., & Chiu, K.K.S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (1), 111-133.
- Lin, Y., Ma, S., & Zhou, L. (2012). Manufacturing strategies for time based competitive advantages. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5), 729–747.
- Macdonald, I., Burke, C., & Stewart, K. (2017). *Systems leadership: Creating positive organizations*. Routledge.
- Matheka, Jennifer Mwendu (2016), Effect of Blue Ocean Strategies on Competitive Advantage of Microfinance Institutions in Kenya, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Award of the Degree of *Master of Business Administration (MBA)*, School of Business, University of Nairobi
- Moh. Herman Djaja dan Zainurrafiqi. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey pada Karyawan PT. Marinal Indoprima Sumenep), *Assyarikah : Journal Of Islamic Economic Business FEBI Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Prenduan*, Vol. 2 No.1 pp. 01 - 16..
- Munguia, N., Vargas-Betancourt, N., Esquer, J., Giannetti, B. F., Liu, G., & Velazquez, L. E. (2018). Driving competitive advantage through energy efficiency in

- Mexican maquiladoras. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3379–3386.
- Nelson, R. and Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Ngaruiya, G. N. (2013). Application of value innovation as the basis for blue ocean strategy at safaricom limited. *Unpublished master's thesis*. University of Nairobi
- Nguyen, V.C. and Chau, N.T. (2017). Research framework for the impact of total quality management on competitive advantage: the mediating role of innovation performance. *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 No. 3, pp. 335-351.
- Nurul Hidayati dan Zainurrafiqi.(2020). Empirical Study of Customer Satisfaction and Customer Loyalty: The role of Innovation Capability and Ethical Behavior, *Assyarikah : Journal Of Islamic Economic Business FEBI Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Prenduan*, Vol. 1 No.1 pp. 1 - 20.
- Pereira-Moliner, J., Font, X., Tari, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714–738.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Porter, M. E. (1980). *The competitive strategy*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York. Free Press
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *The big idea: Creating shared value*. Harvard Business Review.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 15-37.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2009). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*, 33(1), 79–89.
- ReVelle, J. B. (2016). *Manufacturing handbook of best practices: an innovation, productivity, and quality focus*. CRC Press.
- Richardson, G.B. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, Vol. 82 No. 327, pp. 883-896.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, Second edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shan, P., Song, M. and Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link?. *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 683-690.
- Sharma, R., Yetton P., & Crawford J. (2009). Estimating the effect of common method variance: The method-method pair technique with an illustration from TAM research. *MIS Quarterly*, 33(3), 473-490.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Tsai, K.H. and Yang, S.Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: the

- joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 No. 8, pp. 1279-1294.
- Varma, Ashish., Kaushal, Bhalotia., Karan Gambhir.(2020). Innovating for competitive advantage: managerial risk-taking ability counterbalances management controls. *Journal of Management and Governance*, 24:389-409
- Veleski, Ljupco, (2014). *The Blue Ocean Strategy Concept Application in Macedonian SMEs*. Horizons / Horizonti. Apr2014, Vol. 12, p231-246. 16p.
- Zainurrafiqi and Ria Rachmawati. (2018). Pengaruh Etika Bisnis, Faktor Kontingensi Dan Tingkat Penggunaan Internet Terhadap Daya Saing. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 2(4), 550-571. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2018.v2.i4.426>.
- Zainurrafiqi , Ria Racawati , Devi Lestari Pramita Putri , Enza Resdiana , Endang Widyastuti , Qaiyim Asy'ari , Rusdiyanto, W. H. (2020). The Determinants and Consequents of Competitive Advantage Based of Local Wisdom at the Micro, Small, And Medium Enterprise: Evidence from Indonesia. *Solid State Technology*, 63(6), 1604-1620. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/2260>.
- Zainurrafiqi, Gazali, N. Q. and N. H. (2020). The Effect of Organization Learning Capability and Organizational Innovation on Competitive Advantage And Business Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 3(99), 9-17. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-03.02>.
- Zainurrafiqi., Siti, Salama Amar., Rohmaniyah., Rini, Aristin., R.P.Much, Muchtar., Rusnani., Miftahol, Arifin., Abdul, Hadi., Kusik, Kusuma Bangsa., Nurul, Hidayati.(2021).The Effect of Utilitarian Value and Hedonic Value on Customer Loyalty with Customer Satisfaction As an Intervening Variable: Empirical Evidence from Indonesia, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, Vol. 8, No. 5, pp 291-305. <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/2670/228>.

