

Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Industri Kreatif Sektor Usaha Minuman *Thai Tea* Di Kota Bandung

Ugi Triyana¹, Maya Setiawardani²

¹*Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012*
E-mail : ugi.triyana.abs415@polban.ac.id

²*Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Indonesia, Bandung 40012*
E-mail : maya.setiawardani@polban.ac.id

ABSTRAK

Industri kreatif dapat diartikan sebagai kumpulan aktivitas ekonomi dengan pemanfaatan kreativitas keterampilan individu yang dikolaborasikan dengan penggunaan teknologi informasi untuk dapat menciptakan lapangan pekerjaan dengan mengandalkan penciptaan nilai tambah dari inovasi dan *entrepreneurship*. Kota Bandung merupakan salah satu kota yang memiliki kontribusi besar untuk industri kreatif di Indonesia. Perkembangan industri kreatif ini tidak terlepas dari peranan UMKM yang ada di Kota Bandung. Jumlah UMKM terbesar di Kota Bandung terdapat pada usaha sektor makanan dan minuman, salah satunya adalah minuman yang sedang menjadi trendsetter yaitu minuman Thai Tea. Satu permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah ketatnya persaingan, dimana muncul pesaing baru, maupun pesaing lama yang telah berhasil menguasai pasar kota Bandung sehingga tiap-tiap pemilik usaha Thai Tea harus melakukan strategi inovasi agar dapat bersaing di lingkungan yang semakin kompetitif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 responden yang terdiri dari pemilik dan karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa strategi inovasi para pelaku usaha Thai Tea di Kota Bandung berada pada kategori cukup dan keunggulan bersaing berada pada kategori tinggi. Persamaan regresi yang diperoleh yaitu $Y = 21,052 + 0,576x$. Dengan R square 0,257, menunjukkan bahwa strategi inovasi memberikan pengaruh sebesar 25,7% terhadap keunggulan bersaing.

Kata Kunci

Strategi inovasi, keunggulan bersaing, Thai tea

1. PENDAHULUAN

Departemen Perdagangan Republik Indonesia [1], menyatakan industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan keterampilan, kreativitas dan bakat individu dalam menciptakan kesejahteraan dan lapangan pekerjaan yang berfokus untuk memberdayakan daya cipta dan daya kreasi suatu individu. Saat ini, industri kreatif di Indonesia tengah berkembang pesat dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian negara. Terdapat 15 subsektor industri kreatif yaitu periklanan, kuliner, arsitektur, seni pertunjukan, pasar barang seni, kerajinan, penerbitan dan percetakan, fashion, riset dan pengembangan, permainan interaktif, musik, televisi dan radio, desain, layanan komputer dan peranti lunak dan fotografi.

Tabel 1.1 Kontribusi Industri Kreatif Terhadap PDB

Tahun	PDB Nasional (Rp milyar)	Industri Kreatif (Rp milyar)	Kontribusi (%)
2013	9.083.972,4	641.815,4	7,07
2014	10.569.705,3	784.868,8	7,43
2015	11.531.716,9	852.560,6	7,39
2016	12.406.809,8	922.587,3	7,44
2017	13.588.797,3	990.472,5	7,29

Sumber : Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF)

Berdasarkan tabel 1.1 pada tahun 2013-2017, perkembangan industri kreatif di Indonesia tercatat memberikan kontribusi yang terus meningkat terhadap produk domestik bruto (PDB) dalam kurun tiga

tahun terakhir. Pada tahun 2015, industri kreatif berhasil memberikan kontribusi sebesar 7,39 persen, sedangkan di tahun 2016 mencapai kontribusi sebesar 7,44 persen dan bertambah menjadi Rp 990 triliun atau setara dengan 7,29 persen di tahun 2017. Untuk tahun 2018, angka kontribusi diproyeksi tembus hingga Rp 1.000 triliun.

industri kreatif bertumpu pada *value creative creation* dan memiliki hak kekayaan intelektual yang berpotensi untuk membuka lapangan kerja sehingga mampu menyumbang terhadap pendapatan negara melebihi sumbangan sektor listrik, gas dan air bersih. Oleh karena itu, Industri kreatif dituntut untuk terus melakukan inovasi agar mampu berdaya saing dan meningkatkan nilai tambah produknya agar memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian negara. Usaha kecil dan mikro harus membuat inovasi sebagai bahan mendasar dari pengembangan organisasi mereka dikarenakan inovasi dapat menciptakan kesuksesan bisnis [2].

Salah satu kota di Indonesia yang memiliki potensi besar dan berkembang pesat dalam industri kreatif adalah Kota Bandung. Perkembangan industri kreatif ini tidak terlepas dari peranan berbagai sektor bisnis yang ada di Kota Bandung, salah satunya adalah UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah). Dengan adanya UMKM yang membutuhkan sumber daya manusia, pengangguran akibat angkatan kerja yang di PHK ataupun yang susah untuk mencari pekerjaan menjadi berkurang. Hal tersebut dikarenakan UMKM telah dipromosikan dan dijadikan sebagai agenda utama pembangunan ekonomi nasional. Berdasarkan data dari Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) pada tahun 2015, menyatakan bahwa 1 dari 100 orang di Indonesia bekerja di industri kreatif dan industri ini menyerap 17,4% tenaga kerja dan bertambah setiap tahunnya [3]. UMKM di Kota Bandung mulai berkembang kurang lebih sekitar tahun 2000-an dan jumlahnya terus menunjukkan pertambahan setiap tahunnya. Berikut ini tabel perkembangan jumlah usaha UMKM dalam kurun waktu lima tahun dari tahun 2013-2018.

Tabel 1.2 Jumlah UMKM Kota Bandung Tahun 2013-2018

URAIAN	TAHUN					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MIKRO	4115	4301	4578	4689	4782	5062
KECIL	357	372	392	395	413	485
MENENGAH	274	276	281	281	286	293
JUMLAH	4746	4948	5251	5365	5481	5840

Sumber : Dinas KUMKM dan Perindag Kota Bandung

Berdasarkan tabel 1.2, jumlah UMKM Kota Bandung terus mengalami peningkatan. Rata-rata peningkatan UMKM Kota Bandung dari tahun 2010 hingga 2018 adalah sebesar 202 atau sebanyak 4% setiap tahunnya. Peningkatan tersebut dikarenakan UMKM merupakan kekuatan strategi untuk mempercepat pembangunan daerah khususnya di Kota Bandung itu sendiri. Adapun jumlah pertambahan UMKM berdasarkan sektor yang ada dalam binaan Dinas UMKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung tahun 2018 pada tabel 1.3

Tabel 1.3 Pertambahan Jumlah UMKM Berdasarkan Tipe Bisnis tahun 2010-2018

TIPE BISNIS	TAHUN						JUM LAH
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Makanan & Minuman	42	68	159	126	97	90	582
<i>Fashion</i>	29	57	70	36	29	25	246
Kerajinan Tangan	11	28	29	25	17	15	125
Perdagangan	7	7	22	22	20	18	96
Jasa	3	3	37	11	30	26	110

Sumber : Dinas KUMKM dan Perindag Kota Bandung

Berdasarkan tabel 1.3, sektor makanan dan minuman menjadi salah satu tipe bisnis yang semakin kompetitif dengan paling banyak jumlahnya dibanding sektor yang lain dengan jumlah sebesar 582 UMKM. Hal tersebut dikarenakan pada saat ini, konsumen menginginkan segala sesuatu yang praktis, termasuk dalam hal makanan dan minuman. Konsumen tidak perlu lagi memerlukan waktu yang lama untuk memesan makanan dan minuman agar dapat dikonsumsi langsung dengan cepat dan mudah dengan didukung oleh perkembangan teknologi dan internet. Peluang inilah yang

dimanfaatkan oleh para pengusaha di bidang kuliner khususnya minuman cepat saji yang salah satu diantaranya adalah minuman Thai Tea. Thai Tea adalah minuman varian teh asal negeri gajah putih Thailand yang kini sudah mendunia hingga sampai ke Indonesia termasuk di Kota Bandung.

Melihat perkembangan dari usaha minuman jenis Thai Tea yang ada di Kota Bandung ini dibarengi dengan munculnya berbagai jenis merk minuman Thai Tea di pasaran kota Bandung yang menyebabkan persaingan antar usaha minuman jenis Thai Tea pun semakin ketat. Untuk itulah diperlukan adanya inovasi terus menerus jika suatu usaha ingin tetap berdiri dan dapat bersaing. Karena, salah satu karakter yang penting dari seorang entrepreneur adalah kemampuan berinovasi [4].

Adanya kesamaan tampilan produk sejenis dari pesaing merupakan faktor pendorong terjadinya inovasi produk karena biasanya produk pesaing itu muncul tanpa mengalami perubahan yang berarti bahkan cenderung statis. Keadaan tersebut dapat menjadi hal yang menguntungkan, karena persaingan yang timbul dengan munculnya produk pesaing yang sejenis dapat diatasi dengan melakukan inovasi agar dapat memiliki keunggulan untuk bersaing. *Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan dan membangun citra/nilai bagi perusahaan atau produknya dan meningkatkan nilai yang dirasakan oleh pelanggan dalam mencapai kepuasan mereka [5]. Beberapa penelitian menyatakan adanya hubungan anatara keunggulan bersaing dan inovasi. Pelaku usaha yang memiliki keunggulan bersaing tentunya harus memiliki juga kemampuan berpikir kreatif dan inovatif [6]. Perusahaan tanpa kreativitas dan inovasi tidak akan bersaing dan bertahan di era persaingan yang semakin tajam [4].

Pada pra penelitian yang telah dilakukan melalui pengamatan dan wawancara terhadap beberapa UMKM, menunjukkan UMKM sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung menyadari akan ketatnya persaingan dimana muncul pesaing-pesaing baru, maupun pesaing lama dan yang berhasil menguasai pasar kota Bandung sehingga tiap-tiap pemilik usaha Thai Tea harus dapat mengoptimalkan sumber inovasi

baik dari konsumen, karyawan ataupun dari pesaing. Misalnya saja, *Hayang Thai Tea* dan *The Premium Thai Tea* yang telah berdiri kurang lebih 4 tahun. Namun, masih terdapat berbagai kendala/masalah yang harus dihadapi, diantaranya pertumbuhan penjualan masih tidak stabil dikarenakan dengan munculnya pesaing (kompetitor) yang semakin banyak bermunculan. Begitu pula dengan *Caesar Thai Tea* yang baru berdiri di tahun 2017, pemiliknya mengatakan ia tidak memiliki target penjualan tertentu untuk bisnisnya, dikarenakan merasa tidak ada yang harus diperbaharui atau ditingkatkan semuanya dianggap sudah cukup dan jangkaun pasarnya masih terbatas hanya pada saat kegiatan bazar saja. Padahal, berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan masih kurangnya inovasi pada produk khususnya dari segi kemasan, rasa dan cara menetapkan harga.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penting bagi perusahaan untuk mampu menggunakan serta mengoptimalkan strategi inovasi, mengingat hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kemampuan untuk bertahan dan bersaingnya perusahaan. Adapun beberapa hal yang akan dieksplorasi pada penelitian ini :1) strategi inovasi para pelaku usaha minuman *Thai Tea*; 2) keunggulan bersaing para pelaku usaha minuman *Thai Tea*; 3) pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Industri Kreatif

Pergeseran orientasi ekonomi dunia telah terjadi, dimulai dari Era Pertanian menuju Era Industrialisasi, dan disusul Era Informasi yang disertai dengan banyaknya penemuan baru di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Era selanjutnya yang sekarang muncul adalah Era Industri Kreatif. Industri kreatif adalah Industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya cipta individu tersebut [7].

2.2 Strategi Inovasi

Strategi inovasi dalam persepektif usaha kecil digunakan sebagai implementasi dari ide-ide kreatif dalam produk, proses dan pemasaran serta kesuksesannya menjual produk-produk inovatif di pasar yang biasanya dilakukan secara bertahap sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya. Strategi inovasi dibutuhkan dalam UMKM karena dalam banyak industri, akan semakin berisiko jika perusahaan tidak berinovasi. Baik konsumen maupun industri telah mengalami perubahan dan perbaikan berkala terhadap produk yang ditawarkan. Akibatnya, beberapa perusahaan merasa beruntung bisa melakukan inovasi strategi [8]. strategi inovasi sebagai suatu alat dasar yang menentukan arah inovasi bisnis berdasarkan strategi bisnis dan tujuan strategis [9].

Strategi inovasi merupakan suatu konsep multi dimensional yang terdiri dari beberapa dimensi, sehingga menghasilkan pengukuran yang lebih baik dibandingkan dengan hanya pada satu dimensi saja [10]. Terdapat empat dimensi strategi inovasi yang terdiri dari orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi [11], tipe inovasi yang dilakukan [12], sumber inovasi [13], dan tingkat investasi yang dibutuhkan dalam inovasi [14].

1. **Orientasi Kepemimpinan**, dilihat berdasarkan posisi perusahaan dalam pasar apakah perusahaan sebagai *first-to-the-market*, perusahaan sebagai pemain kedua *second-to-the-market* atau *late-entrant*.
2. **Tipe Inovasi**, Mewakili kombinasi inovasi manufaktur yaitu proses yang dilakukan dan produk yang dihasilkan perusahaan. Dimensi ini terbagi menjadi dua, yaitu inovasi produk dan inovasi proses.
3. **Sumber Inovasi**, Menjelaskan pelaksanaan aktivitas inovasi, apakah ide inovasi berasal dari internal perusahaan, eksternal perusahaan atau keduanya.
4. **Tingkat Investasi**, Mencakup investasi baik dalam hal investasi keuangan, teknologi maupun investasi sumber daya manusia. investasi pada teknologi menjadi kunci untuk perusahaan dalam mengembangkan merek, baik produk maupun jasa yang dihasilkan. Inovasi dan investasi terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dinilai menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi persaingan di era

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) [15].

2.3 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dapat dibentuk melalui penciptaan dari sisi *customer value* dan dari sisi *competitor* [16]. keunggulan bersaing dari sisi *competitor* dan *customer*, merupakan pemikiran suatu strategi dan proses karena perusahaan bersaing dari lima sumberdaya yaitu: manusia, waktu, uang, teknologi dan pengetahuan. perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan memiliki produk atau layanan yang dilihat oleh pasar sasaran lebih baik daripada pesaing [17]. Tujuan keunggulan bersaing adalah fokus utama dalam mencapai kesuksesan sebuah aktivitas kewirausahaan melakukan perdagangan, produksi, distribusi dan daur ulang mengolah barang yang sudah jadi menjadi barang dalam bentuk baru [16].

Keunggulan bersaing merupakan konsep inti dari membuat strategi berkelanjutan kompetitif perusahaan di dalam Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat ketat persaingannya. Adapun strategi yang dilakukan adalah menyediakan kualitas yang bagus, menawarkan layanan yang lebih baik, mempertahankan *overhead* seminimal mungkin, menerapkan penggunaan teknologi atau alat-alat produksi secara maksimum, menawarkan lebih banyak pilihan, menggunakan pendekatan pemasaran yang unik dan menawarkan harga yang lebih rendah [18]. pernyataan-pernyataan tersebut diringkas dan disederhanakan menjadi lima dimensi keunggulan bersaing yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian terhadap usaha kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia [19].

1. **Keunikan produk/layanan**, dilihat berdasarkan jenis dan kemasan produk yang ditawarkan dan layanan yang diberikan.
2. **Variasi produk/layanan**, dilihat berdasarkan ragam produk, ukuran kemasan dan variasi pelayanan.
3. **Harga atau nilai produk**, dilihat berdasarkan harga yang dijual, potongan harga, kualitas dan kepuasan layanan
4. **Reputasi**, dilihat dari membangun reputasi merek perusahaan terpercaya, hubungan dengan masyarakat, pemerintah dan juga pelanggan.

5. **Pengalaman pelanggan**, dilihat dari rasa bangga, kenyamanan pembelian dan kenyamanan lokasi usaha.

2.4 Kerangka Teoritis Yang Diusulkan



Gambar 2.1 Model Riset

Mendasar pada model riset, berikut adalah hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Adanya pengaruh strategi inovasi (X) terhadap keunggulan bersaing (Y) dalam industri kreatif (studi pada usaha sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung).

H0: Tidak adanya pengaruh strategi inovasi (X) terhadap keunggulan bersaing (Y) dalam industri kreatif (studi pada usaha sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung)..

3. METODE PENELITIAN

3.1 Data Riset

Metode penelitian ini didesain dengan menggunakan pendekatan analisis statistik deskriptif diproses menggunakan SPSS 23. Metode riset deskriptif adalah metode yang berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkan berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian berlangsung [20]. Data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer penelitian ini akan dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada para pelaku usaha *Thai Tea* di Kota Bandung berjumlah 120 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dikarenakan jumlah populasi responden penelitian tidak diketahui. Metode *purposive sampling* digunakan untuk memastikan

bahwa target responden memiliki informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan penelitian.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan kuesioner *offline* yang didistribusikan para pelaku usaha *Thai Tea* di Kota Bandung. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala *Likert* dengan lima skala yang secara langsung meminta responden untuk menanggapi sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan suatu objek [21]. Sebagai data tambahan untuk penelitian ini, survei meminta responden untuk memberikan informasi yang mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis kepemilikan usaha, jumlah karyawan dan lama berdirinya usaha

4. HASIL PENELITIAN

4.1 Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini diilustrasikan oleh tabel 4.1. Total responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 120 responden. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki dengan rentang usia dimulai dari 20 hingga 30 tahun. Sebagian besar responden memiliki kepemilikan jenis usaha perseorangan dengan mayoritas jumlah karyawan 1 sampai 5 orang. Untuk lebih jelas, persentase dari profil responden dalam penelitian ini dapat dilihat secara lebih detail pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Demografis Responden

Variabel	Deskripsi	Frek.	(%)
Gender	Laki-laki	80	67
	Perempuan	40	33
Usia	20 – 30	86	72
	30 – 40	24	24
	40 – 50	7	7
	> 50	3	3
Pendidikan terakhir	SMA/Sederajat	93	78
	D1/D2/D3	10	8
	D4/S1	15	13
	S2/S3	2	1
jenis usaha	Perseorangan	76	63
	Firma	12	10
	Usaha Keluarga	27	23
	Perseroan Terbatas	5	5

Jumlah karyawan	1 – 5 orang 6 – 10 orang 11 – 20 orang > 20 orang	98 7 15 0	82 dari rata-rata, yaitu sebesar 26%. Angka 6 tersebut mengindikasikan bahwa responden 12 memiliki variasi jawaban yang tinggi atau 0 menjawab pernyataan relatif berbeda.
Lama Berdirinya	1 – 2 tahun 2 – 3 tahun 3 – 4 tahun > 4 tahun	99 8 13 0	83

4.2.2 Hasil Uji Deskriptif Keunggulan Bersaing

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel

4.2 Pengukuran Model

Analisis data hasil distribusi kuesioner dilakukan untuk menentukan variabel strategi inovasi yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Uji statistik yang digunakan dalam penelitian yaitu meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear sederhana, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan dalam instrumen dapat diterima dan dinyatakan valid apabila memiliki nilai koefisien korelasi lebih dari 0.1793 [22]. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *reliability scale*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai skala dalam rentang reliabilitas 0.6 – 0,78, sehingga data dapat dinyatakan reliabel.

4.2.1 Hasil Uji Deskriptif Strategi Inovasi

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Strategi Inovasi

	N	Min	Maxi	Mean	Std. Deviation
Orientasi_Kepemimpinan	120	2.00	5.00	3,41	,6536
Tipe_Inovasi	120	1.00	5.00	3,87	,823
Sumber_Inovasi	120	2.00	5.00	3,14	1,104
Tingkat_Investasi	120	2.00	5.00	3,10	,812
Strategi_Inovasi	120	1.00	5.00	3,37	,8765
Valid N (listwise)	120				

Berdasarkan tabel 4.2 secara keseluruhan dimensi-dimensi pada variabel Strategi Inovasi mempunyai nilai mean 3,37. Bila dilihat pada tabel interpretasi skala interval maka nilai 3,37 berada pada interval 2,61 – 3,40 dengan keterangan “Cukup”. Dimensi yang memiliki nilai mean terbesar adalah Tipe Inovasi sebesar 3,87 yang termasuk pada kategori “Tinggi”. Sedangkan, dimensi yang terendah adalah dimensi Tingkat Investasi yang tergolong “Cukup” dengan nilai mean sebesar 3,10. Nilai standar deviasi dari variabel ini berada di atas 20%

	N	Mini	Maxi	Mean	Std. Deviation
Keunikan_Produk	120	2.00	5.00	4,28	,631
Variasi_Produk	120	1.00	5.00	3,79	,9665
Harga_Produk	120	1.00	5.00	3,19	1,1115
Reputasi	120	1.00	5.00	3,79	,852
Pengalaman_Pelanggan	120	1.00	5.00	4,29	,649
Keunggulan_Bersaing	120	1.00	5.00	3,868	,842
Valid N (listwise)	120				

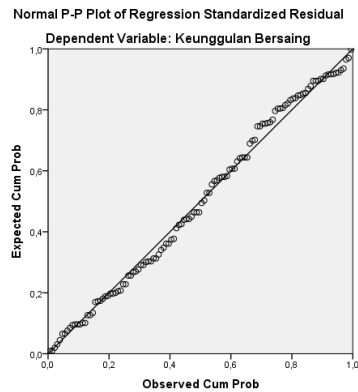
Keunggulan Bersaing

Berdasarkan tabel 4.3, secara keseluruhan dimensi-dimensi pada variabel Keunggulan Bersaing mempunyai nilai mean 3,868. Jika dibandingkan dengan tabel interpretasi skala interval, maka nilai 3,868 berada pada skala 3,41 – 4,20 dengan keterangan termasuk kategori “Tinggi”. Dimensi yang memiliki nilai mean terbesar adalah Pengalaman Pelanggan sebesar 4,29 yang termasuk pada kategori “Sangat Tinggi”. Sedangkan, dimensi yang terendah adalah dimensi Harga Produk yang tergolong “Cukup” dengan nilai mean sebesar 3,19. Nilai standar deviasi dari variabel ini berada di atas 20% dari rata-rata, yaitu sebesar 21,7%. Angka tersebut mengindikasikan bahwa responden memiliki variasi jawaban yang tinggi atau menjawab pernyataan relatif berbeda.

4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dimiliki memenuhi syarat – syarat untuk melakukan uji regresi linear sederhana.

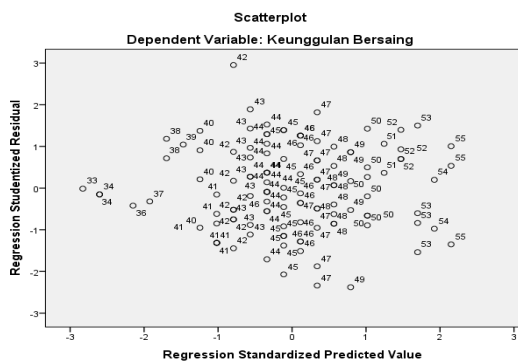
4.3.1 Hasil Uji Normalitas



Gambar 4. 1 Hasil Uji Normality : P-Plot

Dasar pengambilan keputusan grafik P-Plot adalah jika titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka nilai residual tersebut telah normal. Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa titik yang ada menyebar di sekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat dikatakan data yang digunakan pada penelitian ini berdistribusi normal.

4.3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4. 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pada Gambar 4.2 menunjukkan bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar di atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y. Gambar 4.2 menunjukkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi sehingga layak dipakai untuk memprediksi variabel keunggulan bersaing dengan pengaruh variabel strategi inovasi.

4.4 Uji Korelasi

Tabel 4.4 Hasil Uji Korelasi

	Strategi Inovasi	Keunggulan Bersaing
Strategi Inovasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,507**
	N	120
Keunggulan Bersaing	Pearson Correlation	,507**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analisis Korelasi digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing serta mengetahui besarnya hubungan diantara variabel tersebut. Berdasarkan tabel 4.4, diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel strategi inovasi dengan keunggulan bersaing adalah sebesar 0,507 dan berilai positif. Angka tersebut pada tabel interpretasi korelasi De Vaus terdapat pada interval 0,50-0,69 yang berarti strategi inovasi dengan keunggulan bersaing memiliki hubungan yang kuat dan menandakan adanya hubungan antara strategi inovasi dengan keunggulan bersaing secara searah.

4.5 Uji Analisis Regresi Sederhana

Tabel 4.5 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	21,05	4,124		5,10	,00
Strategi Inovasi	,576	,090	,507	6,38	,00

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa konstanta (a) bernilai 21,053 dengan koefisien regresi (b) bernilai 0,576. Oleh karena itu, persamaan regresi yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 21,052 + 0,576x$$

Nilai a dan b pada persamaan tersebut dapat diartikan bahwa :

a. Konstanta sebesar 21,052 dapat diartikan jika strategi inovasi bernilai (X=0), maka keunggulan bersaing yang tercapai hanya sebesar 21,052.

b. Strategi inovasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,576. Hal tersebut berarti setiap penambahan satu angka strategi inovasi dengan koefisien bernilai positif, maka keunggulan bersaing akan mengalami peningkatan sebesar 0,576.

4.4 Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4.6 Hasil Uji Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,507 ^a	,257	,250	4,349

a. Predictors: (Constant), Strategi Inovasi

Analisis regresi linear sederhana dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan yang terjadi antar setiap variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian. Pada tabel 4.6, hasil uji statistik regresi linear sederhana menunjukkan pengaruh yang diberikan oleh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing sebesar 25,7% (nilai adjusted R² = 0.257). Sedangkan sisanya sebesar 74,3% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.6 Uji Hipotesis

Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil analisis regresi, dan nilai t tabel didapat dengan signifikansi $\alpha : 0,05$ dengan $df = n - k$.

Tabel 4.3 Hasil Uji T

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	5,105	,000
	Strategi Inovasi	6,384	,000

Nilai yang ada pada tabel 4.3 dapat diartikan bahwa :

1. Nilai signifikansi (sig) variabel strategi inovasi adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig. 0,000 < probabilitas 0,05, maka H1

diterima dan H₀ ditolak. Artinya terdapat pengaruh strategi inovasi (x) terhadap keunggulan bersaing (y).

2. Nilai t hitung variabel strategi inovasi adalah sebesar 6,384. Karena nilai t hitung 6,384 > t tabel 1,980, maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima dan H₀ ditolak. Artinya, adanya pengaruh strategi inovasi (x) terhadap keunggulan bersaing (y).

4.7 Pembahasan

Analisis deskriptif variabel strategi inovasi digunakan dengan tujuan untuk menjawab rumusan masalah pertama, yaitu bagaimana tingkat strategi inovasi yang dilakukan oleh para pelaku usaha minuman Thai Tea di Kota Bandung. Dari keseluruhan dimensi strategi inovasi yang telah diujikan, variabel strategi inovasi yang dilakukan oleh para pelaku usaha minuman Thai Tea di Kota Bandung dengan nilai *mean* 3,37 tergolong dalam kategori “Cukup” sesuai dengan hasil yang di dapat pada tabel 4.2. Hal tersebut mengindikasikan bahwa strategi inovasi pelaku usaha sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung belum benar-benar baik. Artinya, strategi inovasi para pelaku UMKM sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung perlu ditingkatkan lagi agar mendapatkan hasil yang baik.

Dimensi pertama dan kedua dari variabel strategi inovasi yaitu orientasi kepemimpinan dan tipe inovasi memiliki nilai *mean* 3,41 dan 3,87. Jika dibandingkan dengan tabel interpretasi skala interval, maka kedua nilai tersebut berada pada skala 3,41 – 4,20 dengan keterangan termasuk kategori “Tinggi”. Hal tersebut menandakan bahwa para pelaku usaha sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung dapat memposisikan masing-masing usahanya tersebut sebagai usaha yang *first-to-the-market* ataupun *second-to-the-market* dengan mengutamakan pada implementasi inovasi proses dan inovasi produk sebagai ujung tombaknya dalam menghasilkan produk yang unik dan beragam. Produk yang dimaksud adalah produk yang telah mengalami peningkatan secara signifikan dengan pengoptimalan kombinasi dari pengetahuan dan teknologi yang ada.

Dimensi ketiga adalah sumber inovasi dengan nilai *mean* 3,14 berada pada interval 2,61 – 3,40 dengan keterangan “Cukup”. Sumber inovasi menjelaskan pelaksanaan

aktivitas inovasi, apakah ide inovasi berasal dari internal perusahaan, eksternal perusahaan atau keduanya [10]. Sebagian besar inovasi usaha minuman Thai Tea di Kota Bandung diperoleh melalui pelanggan.

Dimensi keempat yaitu tingkat investasi dengan nilai mean 3,10 berada pada interval 2,61 – 3,40 dengan keterangan “Cukup”. Tingkat investasi dalam penelitian ini terbagi ke dalam 2 indikator, yaitu investasi teknologi dan investasi sumber daya manusia. Investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Sedangkan Investasi di bidang sumber daya manusia termasuk diantaranya gaji, pelatihan, dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan karyawan. Diketahui bahwa kedua indikator sama-sama memiliki nilai mean yang tergolong ke dalam kategori “Cukup”. Artinya, dalam hal mengeluarkan biaya/anggaran untuk peralatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, masih belum semua para pelaku usaha minuman Thai Tea yang bersedia melakukan investasi dalam hal tersebut.

Analisis deskriptif variabel keunggulan bersaing digunakan untuk menjawab rumusan masalah kedua, yaitu bagaimana tingkat keunggulan bersaing yang dimiliki oleh para pelaku usaha minuman Thai Tea di Kota Bandung. Berdasarkan pada tabel 4.2, variabel keunggulan bersaing yang dimiliki oleh para pelaku usaha minuman Thai Tea di Kota Bandung dengan nilai *mean* 3,868 tergolong dalam kategori “Tinggi” Artinya, tingkat keunggulan bersaing para pelaku usaha sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung benar-benar kompetitif. Para pelaku UMKM sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung akan terus mencari cara agar bisa bersaing, bisa dengan cara menekan biaya semurah mungkin, berpikir secara inovatif dalam hal variasi produk, menciptakan peluang dan selalu siap untuk menghadapi ketidakpastian pangsa pasar.

Dari keseluruhan dimensi yang telah diujikan, dimensi keunikan produk dan pengalaman pelanggan dengan nilai *mean* 4,28 dan 4,29 berada pada interval 4,21 – 5,00 tergolong kategori “Sangat Tinggi”. Artinya, mayoritas UMKM sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung telah menerapkan strategi dari dua dimensi tersebut. Contohnya, setiap usaha memiliki strategi

masing-masing untuk dapat meningkatkan keunikan dari rasa, kemasan dan layanan yang ditawarkan agar dapat membuat pembeli merasa bangga mengkonsumsi produk Thai Tea yang dibelinya.

Kemudian, dua dimensi yang lain yaitu dimensi variasi produk dan reputasi dengan nilai *mean* sama-sama berjumlah 3,79 berada pada interval 3,41-4,20 tergolong dalam kategori “Tinggi”. Artinya, sebagian besar pelaku usaha sektor minuman Thai Tea di Kota Bandung memperbanyak ukuran kemasan dan pelayanan yang ditawarkan. Kemudian, para pelaku usaha Thai Tea juga sebagian besar telah membangun hubungan dengan pelanggan melalui pengoptimalan kecanggihan teknologi (instagram, twitter, facebook, dll).

Sementara itu, masih terdapat satu dimensi yaitu dimensi harga/nilai produk dengan nilai *mean* 3,19 tergolong kedalam kategori “Cukup”. Hal ini berarti para pelaku usaha minuman Thai Tea belum benar-benar mengutamakan harga produk sebagai hal yang utama dalam mencapai keunggulan bersaing. Contohnya, hampir sebagian usaha Thai Tea menetapkan harga jual hanya sebatas menjadi *follower* dan masih jarang yang memberikan potongan harga. Padahal, kedua hal tersebut dapat menjadi strategi pembeda untuk bersaing di lingkungan yang semakin kompetitif. Secara keseluruhan, jika kelima dimensi dalam keunggulan bersaing dapat digunakan secara optimal, maka akan memiliki dampak yang baik bagi para pelaku usaha sektor minuman Thai Tea untuk dapat bersaing di lingkungan usaha sektor minuman yang semakin kompetitif di Kota Bandung.

Analisis pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing ini dilakukan guna menjawab rumusan masalah poin ke tiga, yaitu yaitu seberapa besar pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil penelitian yang diujikan kepada 120 responden meliputi pemilik dan karyawan usaha Thai Tea di Kota Bandung, diperoleh hasil yang menunjukkan terdapat hubungan antara strategi inovasi dengan keunggulan bersaing. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis korelasi antara variabel strategi inovasi dengan keunggulan bersaing sebesar 0,507. Angka tersebut pada tabel interpretasi korelasi De Vaus terdapat pada interval 0,50-0,69 yang berarti strategi

inovasi dengan keunggulan bersaing memiliki hubungan yang kuat.

Kemudian, strategi inovasi juga memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat dilihat dari persamaan analisis regresi linier sederhana yang dihasilkan yaitu, $Y = 21,052 + 0,576x$. Presentase pengaruh yang diberikan strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 25,7% yang diketahui dari hasil koefisien determinasi dengan nilai R-square sebesar 0,257. Temuan uji verifikatif ini menambah varian penemuan dari beberapa peneliti sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh antara strategi inovasi dan keunggulan bersaing bersifat positif dan signifikan [23], inovasi knowledge dengan keunggulan bersaing [24], serta menjelaskan pengaruh antara kapabilitas inovasi dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan [25] [26].

Selanjutnya, untuk menguji hipotesis penelitian tentang terdapat pengaruh yang signifikan atau tidaknya, dilakukan uji t. Berdasarkan uji t, diperoleh nilai t hitung sebesar 6,384 dan t tabel 1,980 serta nilai signifikansi (sig) variabel strategi inovasi adalah sebesar 0,000 dan probabilitas 0,05. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai Sig. 0,000 kurang dari probabilitas 0,05, kedua hasil tersebut berarti menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara strategi inovasi dengan keunggulan bersaing. Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing dalam industri kreatif sektor usaha minuman *Thai Tea* di Kota Bandung.

5. KESIMPULAN

Selama beberapa tahun terakhir, Kota Bandung mengalami perkembangan yang sangat pesat khususnya pada bidang kuliner. Hasil dari penelitian merujuk berdasarkan dua hipotesa yang diuraikan di kerangka teoritis. Secara spesifik, strategi inovasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi kepemimpinan, tipe inovasi, sumber inovasi dan tingkat investasi secara signifikan mempengaruhi keunggulan bersaing untuk melakukan peningkatan keunikan produk, variasi produk, harga produk, reputasi dan pengalaman pelanggan. Adapun besar

pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 25,7%.

Dalam pengujian deskriptif, diperoleh bahwa strategi inovasi yang dilakukan oleh para pelaku usaha tergolong cukup dan tingkat keunggulan bersaingnya tinggi dan bisa diartikan bahwa sebagian para pelaku usaha *Thai Tea* di Kota Bandung berorientasi secara pragmatis. Artinya, sebagian dari mereka adalah pengusaha yang hanya menjual *Thai Tea* sebagai produk minuman biasa dengan harga yang murah dikarenakan minat pasar untuk produk *Thai Tea* masih tinggi. Sepintas mereka akan cepat mendapatkan keuntungan, tetapi dari segi produknya tidak akan menciptakan produk-produk yang inovatif.

6. IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial. Tingginya tingkat persaingan antar pelaku usaha yang bergerak di bidang usaha minuman *Thai Tea* membuat permasalahan mengenai cara untuk dapat lebih unggul dan cara menarik lebih banyak konsumen. Strategi inovasi adalah jantungnya *entrepreneurship*, namun tampaknya belum dijadikan agenda utama para pelaku sektor usaha minuman *Thai Tea* di Kota Bandung untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya, dibuktikan dari hasil yang didapat bahwa strategi inovasi masih tergolong cukup. Dalam dimensi sumber inovasi, sebagian besar perusahaan hanya menggunakan pelanggan sebagai sumber inovasi. Sebaiknya perusahaan juga bisa menggunakan sumber-sumber inovasi yang lain seperti dari karyawan dan juga pesaing. Pemilik usaha harus dapat mendengarkan dan memberikan kebebasan pada karyawan untuk bisa mengeluarkan ide serta dapat pula mencontoh sang Market leader dalam mencari inovasi. Dalam hal tingkat investasi, sebaiknya perusahaan dalam beberapa waktu sekali mengalokasikan dana untuk kebutuhan investasi, bisa dalam investasi teknologi, pengembangan sumber daya manusia berupa meningkatkan *skill* dan inovatif karyawan dengan memberikan fasilitas berupa untuk uji coba produk dan mengikutsertakan dalam berbagai pelatihan.

Keunggulan bersaing industri kreatif sektor usaha minuman *Thai Tea* di Kota Bandung tergolong dalam kategori tinggi. Namun,

masih terdapat beberapa dimensi dan indikator tergolong cukup dan harus ditingkatkan sejalan dengan permasalahan yang ada di lapangan. Dalam segi ukuran kemasan, sebaiknya perusahaan memperbanyak ukuran kemasan dapat membuat variasi pilihan bagi pembeli (*small, medium, large*). Kemudian, dalam hal memberikan potongan harga, sebaiknya tiap-tiap usaha *Thai Tea* memiliki strategi memberi potongan harga kepada konsumen yang dapat menjadi solusi alternatif dalam mencari cara untuk menggerakkan angka penjualan. Selain itu, dalam membangun hubungan dengan pemerintah, para pelaku usaha *Thai Tea* mulai untuk mendaftarkan usahanya agar dapat memberikan banyak manfaat, diantaranya: mendapat legalitas dari pemerintah (berhak mendapatkan berbagai akses permodalan dan bimbingan), akses pembiayaan lebih mudah (pembiayaan dari bank, karena pihak bank biasanya hanya mau memberikan pinjaman yang sudah jelas identitasnya) dan akses mendapatkan pendampingan usaha dari pemerintah (seminar, *workshop* atau penyuluhan langsung ke lokasi).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2009. "Pengembangan Ekonomi Kreatif Inodnesia 2025," Rencana Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2009-2015.
- [2] Dhewanto, W., Indradewa, R., Ulfa, W. N., Rahmawati, S., Yoshanti, G., & Lumanga, C. Z. 2015. "Manajemen Inovasi untuk Usaha Kecil dan Mikro," Bandung: CV Alfabeta.
- [3] Badan Ekonomi Kreatif, 2017. "Rencana Strategis Badan Ekonomi Kreatif 2013-2017," <http://www.bekraf.go.id/berita/page/17/rencana-strategis-badan-ekonomi-kreatif-2015-2019> (diakses online 15 maret 2019)..
- [4] Larsen, P., & Lewis, A. 2007. "How Award-Winning SMEs Manage The Barriers To Innovation," Creativity and Innovation Management, 16(2), 142 – 151.
- [5] Diab, S. M. 2013. Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4.
- [6] Martim de Conto, S., Junior, J. A. V. A., & Vaccaro, G. L. R. 2016. "Innovation as a Competitive Advantage Issue: A Cooperative Study on an Organic Juice and Wine Producer," Gest. Prod, 23(2), 397-407.
- [7] Departemen Perindustrian. 2007. "Membangun Daya Saing Industri Daerah dengan Pendektan Kompetensi Inti Industri Daerah," Jakarta : Departemen Perindustrian dan Perdagangan.
- [8] Kazinguvu, N. 2016. "Strategic Innovation in Management of small

Para pelaku usaha *Thai Tea* harus memperkuat reputasinya terlebih dahulu, kemudian menciptakan pengalaman pelanggan yang tidak terlupakan bagi para pelanggan, meningkatkan *benefit* dibandingkan *cost* yang diterima, memperbanyak variasi produk dan layanan serta menciptakan keunikan produk/jasa yang ditawarkan melalui strategi inovasi, sehingga para pelaku usaha dapat berorientasi secara unggul menjadi *market leader* dan *trendsetter* bagi pesaing-pesaingnya..

7. KETERBATASAN DAN PENELITIAN LEBIH LANJUT

Penelitian ini memiliki beberapa batasan, batasan penelitian ini dapat memberikan pedoman untuk penelitian di masa depan. Penelitian ini didominasi oleh responden yang merupakan karyawan, sehingga untuk penelitian lebih lanjut peneliti dapat menyebarkan kuesioner lebih merata kepada pemilik usaha. Penambahan variabel seperti promosi penjualan dan keputusan pembelian dapat dilakukan mempertimbangkan banyaknya pelaku usaha yang saat ini menggunakan strategi tersebut untuk meningkatkan jumlah transaksi.

- and Medium-Sized Manufacturing Companies in Rwanda, East Africa Collaborative PhD," Program in Economics and Management, 3, 1-13.
- [9] Hittmár, Š., Varmus, M., & Lendel, V. (2014). "Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194 – 1198.
- [10] Anatan, L., & Ellitan, L. (2009). "Manajemen Inovasi (Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia)," Bandung: CV. Alfabeta.
- [11] Madique, M and Patch, P. 1988. "Corporate Strategy and Technology Policy in Reading in the Management of Innovation," 2nd ed., Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.
- [12] Betz, F. 1993. "Strategic Technology Management," McGraw Hill, Series Introduction.
- [13] Mansfield, E. 1988. "The Speed and Cost Of Industrial Innovation In Japan and United States; External Versus Internal technology," *Management Science*, Vol. 10, Oct. pp, 1157-1168.
- [14] Thomson, J. H., and Ewer, S.R. 1989. "How Should R&D Report Its Expenditures," *Research and Development*, 31,2, 174-176.
- [15] Cakti, Indra. 2015. "Model Strategi Perbankan Syariah Menghadapi Persaingan Perbankan di Era Masyarakat Ekonomi ASEAN," *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 3, Issue 1, 47-54..
- [16] Walker, Gordon. 2009. "Modern Competitive Strategy," Third Edition, Mc. Graw Hill, International.
- [17] Longnecker, Moore & Petty. 2003. "Small Business Management," 12 edition, South Western, College Publishing.
- [18] Dennis, J., William. 2003. "Raising Responses Rates In Mail Surveys Of Small Business Owners: Results of an Experiment," *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 (3), pp. 278-295.
- [19] Reniati. 2013. "Kreativitas Organisasi & Inovasi Bisnis," Bandung : CV alfabeta.
- [20] D. A. G. Sugiama, *Metode Riset Bisnis dan Manajemen*. Bandung: Guardaya Intimarta, 2008.
- [21] D. Suhartanto. 2014. *Metode Riset Pemasaran*. Bandung: Alfabeta.
- [22] Sugiyono. (2014). "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND," Bandung: Alfabeta.
- [23] Christensen, C. M., & Raynor, M. E. 2003. *The Innovation's Solution: Creating Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press.
- [24] Ansori, Yusak. 2005. Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge-Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan* Vol. 1 No. 2, hal. 39-53.
- [25] Spacapan, Gabrijela Leskovar & Bastic Majda. 2007. Differences in Organization Inovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of The Organizations Strategic Orientation. *Technovation* 27, pp. 533-546.
- [26] Kariuki, Anthony. 2017. "Effects Of Innovation Strategy In Enhancing Competitive Advantage Among Commercial Banks In Kenya," *United States International University- Africa*.