

Hubungan Inovasi Produk Dan Penggerak Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan Pada Gerai-Gerai UKM Hisana *Fried Chicken* Di Kota Bandung

Relationship Of Product Innovation And Market Drivers To Sustainable Competitive Advantage At Hisana Fried Chicken SME Outlets In Bandung City

Rifqi Dwianto Setyo Nugroho¹, Dodie Tricahyono², Sunu Puguh Hayu Triyatno³

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, rifqidwianto@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

³ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, sunupuguh@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk dapat memberikan bukti tentang hubungan antara inovasi produk dengan keunggulan bersaing berkelanjutan, mengkaji hubungan antara inovasi produk dengan penggerak pasar, mengkaji hubungan penggerak pasar dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, dan mengkaji penggerak pasar memediasi hubungan antara inovasi produk dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Populasi dalam penelitian ini yaitu setiap gerai UKM Hisana *fried chicken* di Kota Bandung yang berjumlah 55 gerai. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Uji validitas dan reabilitas pada penelitian ini menggunakan SPSS dan untuk analisis penelitian menggunakan konsep *structural equation model* (SEM) dengan *program partial least square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *product innovation* terhadap *sustainable competitive advantage* adalah positif signifikan, pengaruh *product innovation* terhadap *market driving* adalah positif signifikan, pengaruh *market driving* pada *sustainable competitive advantage* adalah positif signifikan, dan *market driving* memediasi, hubungan antara *product innovation* dan *sustainable competitive advantage* adalah positif signifikan. Maka penelitian ini disarankan bahwa untuk Hisana *fried chicken* dapat alangkah lebih baik jika setiap gerai diberikan otoritas untuk dapat mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya ataupun membuat produk yang baru.

Kata Kunci-*keunggulan bersaing berkelanjutan, inovasi produk, dan penggerak pasar*

Abstract

The purpose of this research is to be able to provide evidence on the relationship between product innovation and sustainable competitive advantage, examine the relationship between product innovation and market drivers and examine the relationship between market drivers and sustainable competitive advantage. The population in this research is every outlet of UKM Hisana fried chicken in Bandung, which totals 55 outlets. Data collection techniques were carried out by distributing questionnaires to respondents. Test the validity and reliability in this study using SPSS and for research analysis using the concept of structural equation model (SEM) with partial least squares (PLS) program. The results show that the effect of product innovation on sustainable competitive advantage is significant positive, the effect of product innovation on market driving is significant positive, the effect of market driving on sustainable competitive advantage is significant positive, and market driving mediates, the relationship between product innovation and sustainable competitive advantage is significant positive. Hisana fried chicken has a high ability to be able to adapt its products to changes or conditions that are happening at this time, which has the lowest score compared to other items, but the item has a score category that is very good, so this study is suggested that for Hisana fried chicken would be better if each outlet was given the authority to develop existing products or create new products.

Keywords-sustainable competitive advantage, product innovation, and market driving

I. PENDAHULUAN

Daging ayam merupakan salah satu jenis produk hewani, diantara jenis daging yang dikonsumsi masyarakat saat ini, yaitu daging ayam menjadi salah satu yang paling digemari oleh masyarakat. Hal tersebut dikarenakan daging ayam memiliki citarasa yang nikmat, baik ketika diolah dengan digoreng, dipanggang, atau bahkan diolah dengan cara yang lain. Selain itu, dari segi harga pun daging ayam jauh lebih ekonomis dibandingkan dengan jenis daging lainnya. Daging ayam adalah salah satu sumber protein hewani yang banyak mengandung asam amino yang lengkap. Daging ayam bias didapat dari ayam ternak yang dipelihara secara khusus untuk dapat diambil dagingnya ataupun yang bias disebut dengan sebutan ayam pedaging atau ayam potong. Untuk jenis ayam potong yang biasa kita jumpai di supermarket atau pasar, antara lain ada ayam negeri, ayam ras, ayam pejantan, ayam kampung, ayam organik murni, ayam probiotik, dan masih banyak lagi ^[1].

Ayam goreng merupakan salah satu makanan yang paling populer serta paling disukai di dunia, yang terbuat dari potongan ayam yang telah digoreng hingga garing. Biasanya, ayam goreng dikombinasikan dengan tepung sehingga rasanya menjadi lebih *crunchy*. Dengan tekstur yang renyah dengan bumbu yang meresap hingga ke dalam serat-serat daging ayam berhasil membuat banyak orang dari berbagai belahan dunia termasuk Indonesia tergiur dengan kelezatannya. Tak mengherankan bila berbagai gerai yang menyajikan ayam goreng tepung semakin berkembang dengan pesat. Semakin meningkatnya rasa ingin tahu akan hal baru untuk dapat meningkatkan cita rasa produk olahan ayam, berbagai bahan makanan pun menjadi bahan percobaan untuk dapat menemukan cita rasa yang unik yang belum pernah ditemui sebelumnya ^[2]. Pada akhirnya dari seluruh produk olahan ayam goreng di seluruh dunia memiliki gaya masak, cita rasa, dan penggunaan berbagai macam bumbu yang berbeda-beda ^[3].

Seperti jamur, hampir setiap sudut tempat terdapat gerai yang menjual produk olahan ayam goreng krispi. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan antar pelaku usaha produk olahan ayam goreng semakin ketat. Bisnis ayam goreng krispi sangat ramai mulai dari pelaku besar berskala global hingga kecil. Bahkan, bisnis ini juga mulai disentuh oleh kalangan artis dan tokoh terkenal ^[4]. Berdasarkan wawancara awal dengan pihak Hisana, mereka pun turut merasakan hal yang sama dengan banyaknya bisnis yang menjual produk olahan ayam goreng krispi yang menyebabkan persaingan pun semakin ketat.

Dalam menanggapi persaingan dengan produk ayam ternama seperti KFC, MCD, dan Burger King. UKM fried chicken lokal seperti Hisana memiliki strategi tersendiri. UKM fried chicken lokal mempunyai segmentasi pasar yaitu mengena kebawah sedangkan untuk brand besar yang sudah disebutkan sebelumnya memiliki segmen tertentu, hal ini membuktikan bahwa tidak ada persaingan antara fried chicken lokal dengan brand besar, karena dari segi harga pun sudah berbeda dan segmen pasar pun berbeda ^[5].

Brand Hisana sudah dikenal oleh banyak orang, dengan mayoritas masyarakat yang tentu sudah mengetahui bahwa Hisana merupakan bisnis ayam goreng lokal yang berasal dari Indonesia, tidak hanya itu rasanya tidak kalah dengan gerai besar dan memiliki mutu pelayanan yang memuaskan. Selain itu Hisana termasuk kedalam produk yang ekonomis, serta kualitas dan rasa produk yang tetap dijaga ^[6]. Untuk dapat meningkatkan brand awareness, Hisana hanya mengandalkan skema word of mouth. Kuncinya yaitu produk yang berkualitas dari segi rasa, kebersihan, kecepatan layanan, dan dari berbagai ragam produk. Selain ayam goreng krispi yang menjadi produk utamanya, Hisana juga menawarkan, kentang, onde-onde, nugget pisang, dan inovasi produk yang telah dikembangkan oleh Hisana fried chicken ^[7].

Berdasarkan data dari jumlah gerai dan omset yang didapat dari tiap brand fried chicken di Kota Bandung, Hisana fried chicken pada saat ini masih unggul dibandingkan dengan brand fried chicken yang lainnya dengan omset rata-rata terbesar Rp.38 Juta. Namun, kompetitor lain seperti D'besto, De'chick, Sabana, dan yang lainnya telah menerapkan strategi yang berbeda dengan Hisana fried chicken yaitu dengan membuka franchise, sementara Hisana fried chicken model usahanya masih membuka cabang. Lalu dari segi produknya pun Hisana fried chicken masih kurang dalam hal melakukan inovasi kepada produknya, dikarenakan para kompetitor lebih melakukan inovasi produk yang lebih baik dilihat dari variasi menu yang lebih banyak dibandingkan dengan Hisana fried chicken, sehingga Hisana fried chicken membutuhkan sustainable competitive advantage agar dapat bersaing dengan kompetitornya.

Penyiapan produk baru dalam menghadapi persaingan dari pesaing merupakan salah satu cara untuk memenangkan persaingan melalui inovasi produk. Inovasi berarti mengamati konsumen untuk menemukan serta memuaskan konsumen dengan menyediakan produk baru, menciptakan inovasi agar memiliki posisi strategis di pasar dan menahan serangan dari pesaing dengan tujuan utama untuk memenuhi permintaan pasar^[20].

. Berdasarkan wawancara, Hisana *fried chicken* sebagai merek yang terus berkembang memberikan kewenangan bagi setiap cabang untuk melakukan inovasi pada produk yang akan dijual. Namun, inovasi yang dilakukan dari cabang satu ke cabang yang lainnya tidak akan sama, karena inovasi tersebut akan disesuaikan dengan permintaan dari masing-masing gerai yang dikelola oleh cabang tersebut. Penelitian ini akan berfokus pada cabang Hisana fried chicken di kota Bandung, dengan jumlah gerai yang dikelola sebanyak 55 gerai. Inovasi dalam bentuk produk akan

dilihat jumlah permintaannya. Jika jumlah permintaan pada satu gerai tidak memenuhi permintaan, maka produk hasil inovasi tersebut akan dihilangkan dari gerai, dan jika produk inovasi memenuhi atau melebihi permintaan, maka produk tersebut akan dipertahankan pada gerai tersebut saja.

Bahwa semakin tinggi inovasi terhadap produk, maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam sebuah bisnis. Hal tersebut berarti bahwa inovasi produk benar-benar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan suatu usaha, karena produk tersebut tidak mudah untuk ditiru, maka hal ini merupakan strategi bersaing untuk dapat mendukung keberhasilan seorang dalam menjalankan sebuah bisnis. Maka dari itu Hisana fried chicken sudah melakukan inovasi terhadap produknya yaitu berupa perkedel, roti daging, Hottang, sambel geprek, dan ayam geprek. dan mereka memiliki konsistensi untuk dapat mempertahankan rasa agar tidak dapat berubah, sehingga Hisana fried chicken dapat bersaing secara berkelanjutan hingga sekarang^[8].

Market driving adalah suatu kemampuan perusahaan untuk dapat menciptakan, menggerakkan, dan membidik pasar melalui suatu produk. Namun, dari segi produk, bukan berarti harus menghasilkan kategori yang baru, dengan memunculkan gairah atau suasana baru di pasar meskipun itu dalam kategori yang sementara di pasar, hal tersebut dapat dikatakan sebagai penggerak. Hisana fried chicken memiliki potensi untuk dapat menggerakkan pasar, dengan dilihat dari jumlah gerai yang dimiliki di kota Bandung, Hisana *fried chicken* memiliki jumlah gerai yang lebih banyak dari kompetitornya yaitu berjumlah 55 gerai^[9].

Berdasarkan hasil pemaparan yang telah diuraikan, maka dari itu penelitian ini melakukan bahasan mengenai Inovasi produk dan Penggerak Pasar terhadap keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada gerai-gerai Hisana fried chicken di Kota Bandung, dengan judul “Hubungan Inovasi Produk dan Penggerak Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan Pada Gerai-Gerai UKM Hisana fried chicken di Kota Bandung.”

II. TINJAUAN LITERATUR

A. *Framework Strategy*

Dalam proses manajemen strategis dapat diterapkan dengan menggunakan kerangka atau model yang sesuai untuk dapat merangkainya, diantaranya yaitu melakukan audit internal, audit eksternal, analisis visi dan misi, generasi strategi dan seleksi strategi, implementasi strategi, strategi eksekusi, dan pemantauan strategi^[10].

B. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan sebuah tugas yang bertujuan untuk dapat mewujudkan strategi perusahaan, yang meliputi perancangan, penyampaian, dan produk pendukung, serta untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi pada saat pelaksanaannya, dan implementasi strategi pun merancang struktur organisasi perusahaan, sistem control, dan budaya perusahaan^[11].

C. *Strategic Entrepreneurship*

Strategic entrepreneurship merupakan tindakan kewirausahaan dengan perspektif yang strategis tindakan kewirausahaan dapat disebut sebagai tindakan yang strategis yang berawal dari pola pikir kewirausahaan. *Strategic entrepreneurship* merupakan integrasi perspektif kewirausahaan yaitu perilaku untuk dapat mencari peluang dan strategis yaitu dengan cara mencari keuntungan dalam mengembangkan dan mengambil sebuah tindakan yang telah dirancang untuk dapat menciptakan sebuah kekayaan dalam menjalankan suatu bisnis^[12].

D. *Competitive Advantage*

Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan cara mengembangkan suatu produk secara spesial serta lebih menguntungkan dibandingkan dengan para kompetitor lain. Bagi perusahaan yang sudah mencapai tingkat pertumbuhan dan kemakmuran yang memadai, maka perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan cara menciptakan keunggulan bersaing”. Berikut adalah tiga strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk dapat memperoleh keunggulan dalam bersaing, yaitu strategi inovasi, strategi penurunan biaya, dan strategi peningkatan mutu^[13].

E. *Sustainable Competitive Advantage*

Sustainable competitive advantage merupakan kemampuan untuk dapat memberikan solusi yang dihargai oleh pelanggan dengan cara yang tidak disediakan oleh kompetitor. Dengan adanya diferensiasi tersebut dapat berupa salah satu ataupun kombinasi dari atribut seperti harga, kualitas, fitur, kemudahan servis, atau kemudahan penggunaan. Hal tersebut sangat penting untuk diingat bahwa atribut-atribut harus ditentukan oleh konsumen dan apa yang mereka anggap sebagai sebuah nilai^[14].

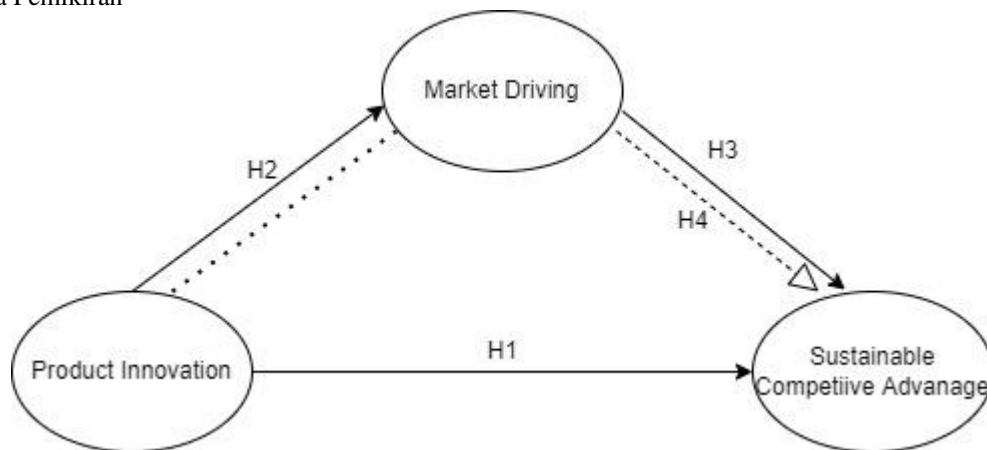
F. Inovasi Produk

Inovasi yaitu perubahan atau ide dasar dalam sekumpulan informasi yang berhubungan antara masukan dari luar perusahaan ataupun dari internal perusahaan. Inovasi baik proses maupun produk merupakan perubahan yang saling berhubungan serta terkait dengan upaya untuk dapat memperbaiki ataupun meningkatkan sumber daya dan menggabungkannya menjadi suatu konfigurasi yang baru atau produk yang baru yang lebih produktif yang bertujuan untuk dapat meraih keunggulan kompetitif ^[15].

G. Market Driving

Market driving (penggerak pasar) adalah suatu kemampuan perusahaan untuk dapat membangun, menggerakkan, serta mempelajari pasar melalui suatu produk. Namun, dalam hal produk, bukan berarti suatu perusahaan harus menghasilkan kategori produk yang baru, dengan memunculkan gairah atau sesuatu yang baru di pasar meskipun dalam kategori yang sementara dapat dikatakan sebagai penggerak pasar ^[9].

H. Kerangka Pemikiran



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

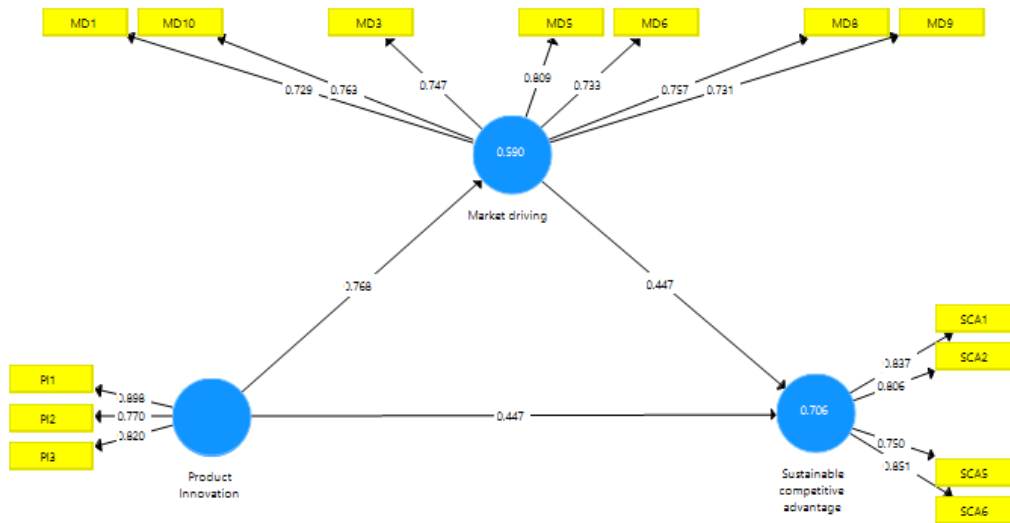
- H1: Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
- H2: Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap penggerak pasar
- H3: Penggerak pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan
- H4: Penggerak pasar memediasi, hubungan antara inovasi produk dan keunggulan bersaing berkelanjutan

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode yang datanya berbentuk angka yang biasanya dikumpulkan melalui pertanyaan secara terstruktur yang berasal dari kuisioner, wawancara, observasi, dan informasi yang sudah tersedia dari berbagai sumber seperti internet. Dalam metode kuantitatif, hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dapat dianalisis dengan menggunakan teori yang objektif ^[16]. Populasi dalam penelitian ini yaitu *Hisana fried chicken* yang berada di Kota Bandung. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini berupa *sampling* jenuh atau sering disebut dengan sensus. Pengertian dari *sampling* jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil ^[17]. Istilah sampel jenuh adalah sensus, dimana semua populasi dijadikan sampel. Maka pada penelitian ini yang akan dijadikan sampel yaitu seluruh populasi yang diambil, yaitu seluruh UKM *Hisana fried chicken* di Kota Bandung yang berjumlah 55 gerai.

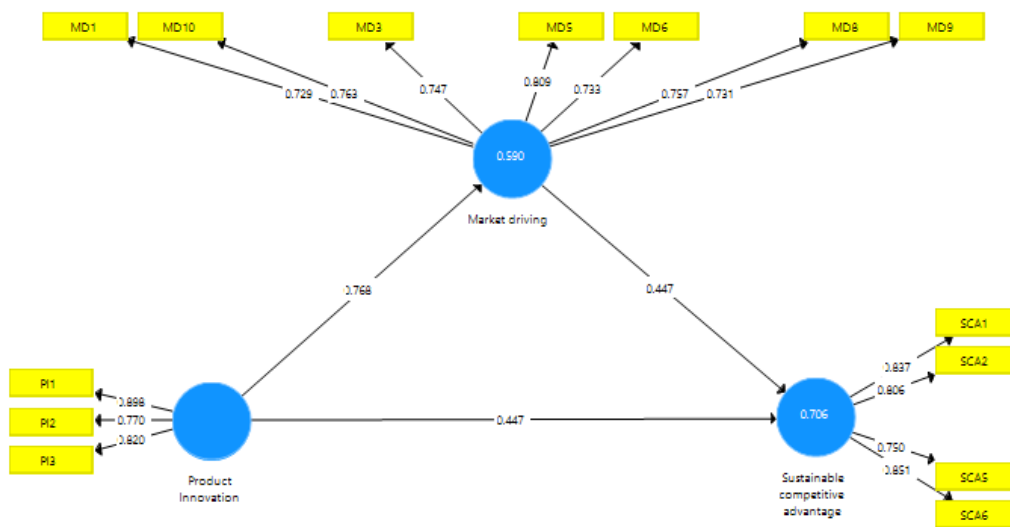
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SEM-PLS dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam model konseptual. Berdasarkan hasil data yang telah diperoleh, pada penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software* SmartPLS



A. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Ghozali (2014) menyatakan bahwa *outer model* merupakan hubungan indikator pada setiap blok dengan variabel laten. Setelah memperoleh hasil, penelitian ini menggunakan smartPLS untuk memproses model dengan menggunakan PLS algorithm dan *Bootsrapping* [18].



B. *Convergent Validity*

Convergent validity adalah sejauh mana ukuran berkorelasi positif dengan langkah-langkah alternatif dari konstruk yang sama, untuk dapat mengevaluasi *convergent validity* dari *reflective constructs*, harus mempertimbangkan *loading factor* atau *outer loading* dari indikator dan *average variance extracted (AVE)* [19].

Tabel 4.1 *Outer Loading*

<i>Latent Variable</i>	<i>Indicator</i>	<i>Loading Factor / Outer Loading</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Product Innovation</i>	PI1	0,898	<i>Reliable</i>
	PI2	0,770	<i>Reliable</i>
	PI3	0,820	<i>Reliable</i>
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	SCA1	0,837	<i>Reliable</i>
	SCA2	0,806	<i>Reliable</i>
	SCA5	0,750	<i>Reliable</i>
	SCA6	0,851	<i>Reliable</i>

<i>Market Driving</i>			
	MD1	0,729	<i>Reliable</i>
	MD3	0,747	<i>Reliable</i>
	MD5	0,809	<i>Reliable</i>
	MD6	0,733	<i>Reliable</i>
	MD8	0,757	<i>Reliable</i>
	MD9	0,731	<i>Reliable</i>
	MD10	0,763	<i>Reliable</i>

C. Discriminant Validity

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai ini untuk setiap variabel harus besar dari 0.70.

1. Fornell Larcker Criterion

Fornell larcker critetion merupakan pendekatan kedua untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan *square root* dari nilai AVE konstruksinya harus lebih besar dari korelasi variabel laten. *Square root* dari setiap AVE kostruknya harus lebih besar dari korelasi tertingginya dengan konstruk lain. Pendekatan alternatif untuk mengevaluasi hasil kriteria *Fornell- Larcker* adalah menentukan nilai AVE lebih besar daripada korelasi kuadrat dengan konstruk lainnya. Hasil dari kriteria *Fornell – Larcker* adalah untuk menentukan apakah AVE lebih besar dari korelasi kuadrat dengan konstruk lainnya ^[19].

Tabel 4.2 *Fornell Larcker Criterion*

	<i>Market Driving</i>	<i>Product Innovation</i>	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
<i>Market driving</i>	0,753		
<i>Product Innovation</i>	0,767	0,831	
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	0,790	0,790	0,812

2. Cross Loading Correlation

Cross Loading Correlation merupakan pendekatan untuk menilai validitas diskriminan indikator. Secara khusus, indikator permuatan luar pada konstruksi terkait harus lebih besar dari permuatan silang pada konstruksi lain. Tabel 4.3 merupakan hasil Cross Loading Correlation pada penelitian ini ^[19].

Tabel 4.3 *Cross Loading Correlation*

	<i>Market Driving</i>	<i>Product Innovation</i>	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
MD1	0,729	0,415	0,527
MD3	0,747	0,613	0,540
MD5	0,809	0,634	0,567
MD6	0,733	0,532	0,602
MD8	0,757	0,733	0,686
MD9	0,731	0,456	0,519
MD10	0,763	0,584	0,678
PI1	0,680	0,898	0,768
PI2	0,653	0,770	0,556
PI3	0,580	0,820	0,631
SCA1	0,689	0,687	0,831
SCA2	0,577	0,659	0,806
SCA5	0,625	0,567	0,750
SCA6	0,670	0,647	0,851

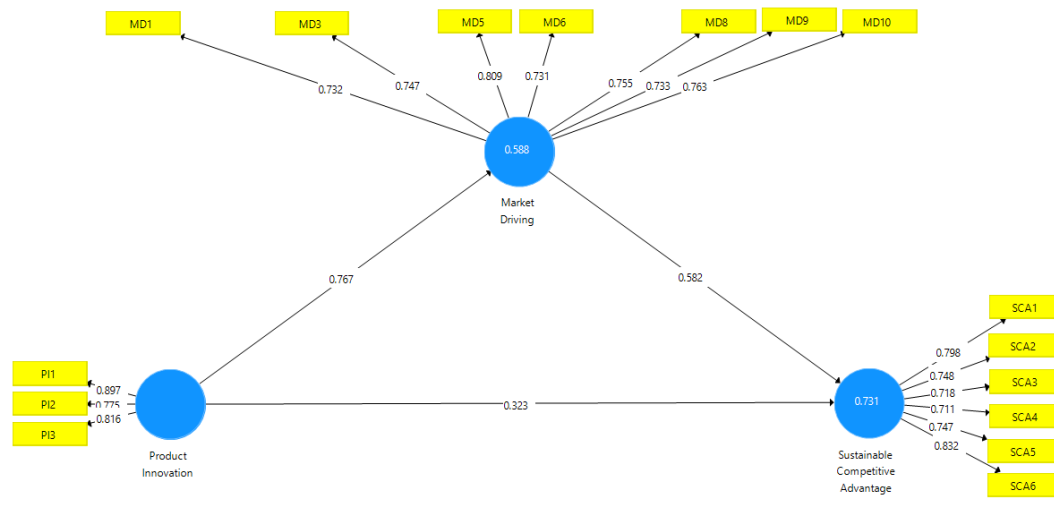
D. Reliability Test

Uji reliabilitas adalah sebuah pengukuran untuk dapat menunjukkan sejauh mana *item* tersebut dapat bebas dari kesalahann dan dapat memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu di berbagai *item* dalam instrumen yang dapat diperkuat dengan adanya *cronbach's alpha*, *cronbach's alpha* yang dinyatakan baik memiliki nilai lebih dai 0,5 dan memiliki nilai lebih dari 0,7 untuk *composite reliability*. Pada tabel 4.4 terdapat hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability* ¹⁶¹.

Tabel 4.4 *Reability Test*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Product Innovation</i>	0,774	0,870
<i>Sustainable Competitive Ad- vantage</i>	0,827	0,885
<i>Market Driving</i>	0,873	0,902

Berdasarkan tabel 4.4, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai lebih dari 0,5 dan nilai *composite reliability* pada setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,7. Maka kesimpulannya yaitu hasil dari tabel 4.4 tersebut dapat digunakan sebagai uji *outer model* dan telah memenuhi kriteria.



E. *R-Square*

Penilaian *R-square* terbagi menjadi tiga tingkatan yaitu 0,67 dikatakan substansial atau baik, 0,33 dikatakan moderat atau sedang dan 0,19 dikatakan lemah. Berikut ini tabel hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini ^[18].

Tabel 4.5 Nilai *R-square*

Variabel	<i>R-Square</i>	Keterangan
<i>Market Driving</i>	0,590	Moderat/Sedang
<i>Sustainable Competitive Ad- vantage</i>	0,706	Substansial/Baik

F. *Effect Size (F)*

F digunakan untuk dapat mengevaluasi besarnya varians variabel yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini apakah memiliki pengaruh kecil, sedang, atau besar. Dengan *rule of thumb* sebagai berikut 0.02, 0.15, 0.35. Dapat diartikan jika hasil dari $F > 0,02$ variabel tersebut memiliki pengaruh yang kecil, lalu jika hasil dari $F > 0.15$ variabel tersebut memiliki pengaruh yang sedang, kemudian jika $F > 0.35$ variabel tersebut memiliki pengaruh besar ^[19]. Tabel 4.6 merupakan hasil uji F pada penelitian ini.

Tabel 4.6 *Effect Size (F)*

Variabel	F ²	F ²
	Market Driving	Sustainable Competitive Advantage

Market Driving		0,280
Product Innovation	1,437	0,279

Tabel 4.6 menunjukkan hasil F^2 , variabel *product innovation* terhadap *market driving* termasuk ke dalam variabel yang memiliki pengaruh besar karena memiliki nilai $> 0,35$, sedangkan variabel *product innovation* terhadap *sustainable competitive advantage* termasuk ke dalam variabel yang memiliki pengaruh sedang karena memiliki nilai $> 0,15$.

G. Analisis Q^2

Nilai *predictive relevance* atau Q^2 merupakan kekuatan prediksi pada indikator diluar sampel model. *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square* < 0 memperlihatkan bahwa model tidak mempunyai nilai *predictive relevance*, tabel 4.10 merupakan hasil uji *Q-Square* pada penelitian ini ^[19].

Tabel 4.7 *Q-square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Market Driving</i>	385.000	262.453	0,318
<i>Product Innovation</i>	165.000	165.000	
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	220.000	124.015	0,436

H. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Penelitian ini menggunakan tingkat level signifikansi sebesar 0,05 atau 5%, dengan menggunakan nilai *T value* $> 1,65$ untuk *one tailed*, dan nilai *T value* $> 1,96$ untuk *two tailed*, sedangkan untuk *P value* memiliki nilai $< 0,05$ maka hasil hipotesis tersebut diterima ^[19]. Tabel 4.8 dan Tabel 4.9 terdapat hasil uji hipotesis pada penelitian ini.

Tabel 4.8 Uji Hipotesis *Direct*

Hipotesis	Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
H1	Product Innovation -> Sustainable Competitive Advantage	0,447	3,179	0,001	Diterima
H2	Product Innovation -> Market Driving	0,768	13,364	0,000	Diterima
H3	Market Driving -> Sustainable Competitive Advantage	0,447	3,065	0,001	Diterima

Tabel 4.9 Uji Hipotesis *Indirect*

Hipotesis	Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
H4	Market Driving -> Product Innovation -> Sustainable Competitive Advantage	0,343	3,160	0,001	Diterima

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pada gerai-gerai Hisana *fried chicken* di Kota Bandung mempersepsikan tingkat inovasi produk dengan persentase sebesar 88,1% dengan rata-rata persentase sebesar 88%, hal tersebut termasuk kedalam kategori sangat baik. Begitu pula dengan keunggulan bersaing berkelanjutan memiliki persentase sebesar 87,2% dengan persentase rata-rata sebesar 86,9%, hal tersebut termasuk kedalam kategori sangat baik. Lalu penggerak pasar memiliki persentase 87,01% dengan persentase rata-rata sebesar 86,9%, hal tersebut termasuk kedalam kategori sangat baik. Dapat disimpulkan bahwa persepsi pada inovasi produk, keunggulan bersaing

berkelanjutan, dan penggerak pasar memiliki persepsi yang sangat baik; dari hasil analisis terbukti bahwa inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada Hisana *fried chicken* di Kota Bandung; dari hasil analisis terbukti bahwa inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap penggerak pasar pada Hisana *fried chicken* di Kota Bandung; dari hasil analisis terbukti bahwa penggerak pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada Hisana *fried chicken* di Kota Bandung; dari hasil analisis terbukti bahwa penggerak pasar dapat memediasi hubungan antara inovasi produk dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan hasil positif dan signifikan pada Hisana *fried chicken* di Kota Bandung.

B. Saran

1. Saran Akademis

- a. Keterbatasan dalam penelitian ini hanya menggunakan data gerai Hisana fried chicken yang berada di Kota Bandung. Oleh karena itu pada penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat memperluas jumlah responden sehingga jumlah data responden yang diperoleh dapat lebih digeneralisasikan.
- b. Pada penelitian ini mengembangkan hipotesis yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana pada penelitian sebelumnya hanya memiliki tiga hipotesis sedangkan pada penelitian ini ditambahkan satu hipotesis, sehingga penelitian ini menjadi lebih menarik untuk dikaji lagi untuk penelitian selanjutnya.
- c. Terdapat kelemahan pada penelitian ini yaitu dengan meneliti kepada Obyek penelitian Hisana fried chicken dengan menggunakan persepsi dan pendapat tentang Obyek itu sendiri. Maka dari itu untuk penelitian selanjutnya untuk dapat mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel yang telah diteliti pada penelitian ini untuk dapat diuji kepada pihak konsumen Hisana fried chicken sehingga memiliki perbandingan serta dapat mengatasi kelemahan yang ada pada penelitian ini.
- d. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan obyek penelitian yang berbeda sehingga dapat dijadikan perbandingan.

2. Saran Praktis

- a. Bahwa Hisana fried chicken memiliki kemampuan yang tinggi untuk dapat menyesuaikan produknya dengan perubahan atau kondisi yang sedang terjadi pada saat ini yaitu memiliki skor terendah dibandingkan dengan item yang lain, akan tetapi item tersebut memiliki kategori skor yaitu sangat baik, maka penelitian ini disarankan bahwa untuk Hisana fried chicken dapat alangkah lebih baik jika setiap gerai diberikan otoritas untuk dapat mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya ataupun membuat produk yang baru.
- b. Bahwa setiap gerai Hisana fried chicken memberikan kewenangan untuk dapat memberikan masukan yang berdasarkan dengan hasil pengamatan yang ada di lapangan, dikarenakan Hisana fried chicken model usahanya yaitu cabang, dimana gerai masih terpusat kepada kantor pusat. Meskipun dari setiap gerai diberikan kewenangan untuk dapat memberikan masukan untuk dapat menambahkan inovasi produk, akan tetapi harus ada persetujuan dari kantor pusat untuk dapat meluncurkan produk baru tersebut. Maka alangkah lebih baik jika setiap gerai diberikan otoritas untuk dapat mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya ataupun membuat produk baru.
- c. Bahwa Hisana fried chicken memiliki posisi yang kompetitif dibandingkan dengan kompetitor contohnya dalam hal tingkat kualitas produk yang diberikan kepada konsumen memiliki kualitas yang baik dan dari segi harga Hisana fried chicken memiliki harga yang efisien dibandingkan dengan kompetitornya. Maka alangkah lebih baik lagi jika Hisana fried chicken memfokuskan salah satu diantara kualitas produk dan biaya yang lebih efisien.
- d. Bahwa Hisana fried chicken dapat menghadirkan solusi untuk dapat menjawab kebutuhan pelanggan yang tidak mereka sadari contohnya seperti Hisana fried chicken dengan membuka gerai lebih pagi dibandingkan dengan kompetitor, hal tersebut dibutuhkan konsumen yang beraktivitas di pagi hari dan tidak sempat untuk sarapan dirumah, sehingga Hisana fried chicken menghadirkan solusi tersebut. Dengan hal tersebut Hisana fried chicken melakukan langkah untuk dapat menciptakan hambatan bagi kompetitor. Kedua hal tersebut dapat dilakukan dengan cara gerai bersedia untuk membuka gerai salaam 24 jam.
- e. Bahwa Hisana fried chicken mendorong pelanggan untuk dapat memikirkan ulang persepsi nilai dari fitur produk atau layanan yang diberikan oleh Hisana fried chicken, dimana konsumen untuk dapat menilai atau memikirkan kembali nilai atau fitur dari segi produk atau layanan yang telah diberikan oleh Hisana fried chicken masih kurang sehingga mengakibatkan apa yang dirasakan oleh konsumen terhadap Hisana tidak terealisasi, dimana Hisana fried chicken alangkah lebih baik untuk dapat membuat sebuah tindakan agar apa yang dirasakan oleh pelanggan terhadap produk atau layanan yang telah diberikan oleh Hisana fried chicken dapat diketahui oleh pihak Hisana dan dapat diperbaiki jika ada yang kurang dari segi produk atau

layanan yang diberikan, contohnya seperti membuat kotak komentar ataupun memberikan akses kepada pelanggan untuk dapat memberikan masukan atau keluhan kepada pihak Hisana.

- f. Hisana memberikan edukasi kepada karyawan tentang memahami model atau strategi perusahaan, dimana Hisana fried chicken harus meningkatkan kembali untuk dapat mengedukasi pegawai yang ada di Hisana untuk dapat lebih memahami proses bisnis yang dijalani oleh Hisana fried chicken.

REFERENSI

- [1] Setio, S. (2021, August 30). *Banyak digemari oleh masyarakat, ini tips mengolah dan menyimpan daging ayam yang benar*. Tanihub.Com. <https://tanihub.com/blog/banyak-digemari-oleh-masyarakat-ini-tips-mengolah-dan-menyimpan-daging-ayam-yang-benar/>
- [2] kumparanFOOD. (2018, March 16). 7 Fakta Unik di Balik Renyahnya Ayam Goreng Tepung. Kumparan.Com. <https://kumparan.com/kumparanfood/7-fakta-unik-di-balik-renyahnya-ayam-goreng-tepung>
- [3] Cermati.com. (2018, December 5). Mengenal Hisana Fried Chicken, Bisnis Ayam Goreng Ekonomis yang Populer di Indonesia. Cermati.Com.
- [4] Haryadi, D. (2019, March 2). Persaingan Makin Ketat, Bisnis Ayam Goreng Krispi Masih Tetap Menjanjikan. Ayobandung.Com. <https://www.ayobandung.com/finansial/pr-79645801/persaingan-makin-ketat-bisnis-ayam-goreng-krispi-masih-tetap-menjanjikan>
- [5] detikFinance. (2021, September 9). Bisnis Fried Chicken Gerobakan vs KFC-MCD. Finance.Detik.Com. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5716309/bisnis-fried-chicken-gerobakan-vs-kfc-mcd>
- [6] Rifandy, J. (2021, July 29). 5 Fakta Menarik Usaha Hisana Fried Chicken dan Syarat Daftar. Bukausaha.Com. <https://bukausaha.com/usaha-hisana-fried-chicken/>
- [7] Tempo.co. (2016, October 3). Rahasia Hisana Bisa Buka 630 Cabang. Bisnis.Tempo.Co. <https://bisnis.tempo.co/read/809168/rahasia-hisana-bisa-buka-630-cabang>
- [8] Kuntjoroadi, W., & Safitri, N. (2011). Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. *Bisnis Dan Birokrasi Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 16(1), 45–52.
- [9] Van Vuuren, J., & Wörgötter, N. (2013). Market driving behaviour in organisations: Antecedents and outcomes. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(2), 115–141.
- [10] David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management; A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- [11] Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management Theory* (11th ed.). Cengage Learning.
- [12] Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story. In M. A. Hitt, E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 650–680). Blackwell.
- [13] Sunyoto, D. (2015). *Keunggulan Bersaing*. PT. Buku Seru.
- [14] Zurn, J., & Mulligan, P. (2014). *Learning with Lean; Unleashing the Potential for Sustainable Competitive Advantage*. Taylor & Francis Group, LLC.
- [15] Hubeis, M. (2012). *Manajemen Ritel Kreatif dan Inovatif Dalam Bisnis*. Inti Prima.
- [16] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons.
- [17] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. CV Alfabeta.
- [18] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelng Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit - Undip.
- [19] Hair j, josephf, M hult, G. tomas, M Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- [20] Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*.