

STRATEGI INOVASI PRODUK DAN LAYANAN DALAM MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA FASE PENGENALAN: STUDI KASUS SALON KECANTIKAN WINDI AESTHETIC

Oleh

Windi Anggia Ayu¹, Nasharuddin Mas², Ana Sopanah Supriyadi³

^{1,2,3} Program Pascasarjana, Universitas Widyagama Malang

Email: ¹windianggiaayu85@gmail.com

Article History:

Received: 02-09-2025

Revised: 25-09-2025

Accepted: 05-10-2025

Keywords:

Product Innovation,
Service Innovation,
Competitive
Advantage, Beauty
Salon, Introductory
Phase.

Abstract: *This study aims to explore the role of product innovation and service innovation in shaping competitive advantage during the introductory phase of a beauty salon business. The introductory phase is a crucial phase in the business life cycle, where differentiation strategies and customer experience creation are crucial for the business's future sustainability. The research method used was a qualitative case study approach. Data were obtained through in-depth interviews with three beauty experts in Malang City and two active customers who had interacted with Windi Aesthetic Beauty Salon services over a period of time. Data were analyzed systematically through open coding, axial coding, and selective coding to identify relationships between categories and build a deeper understanding of the strategies implemented. Furthermore, thematic coding was conducted, both from the business owner's and customer's perspectives. The results show that product innovations such as the use of natural ingredients and aesthetically pleasing packaging are able to attract customers from the outset. Meanwhile, service innovations such as flexible hours, personalized consultations, and empathetic communication enhance comfort and foster perceptions of professionalism. The combination of these two innovations creates a competitive advantage characterized by responsive service, quality results, and customer loyalty from the early stages of operation. This advantage forms a strong differentiated position and has the potential to become the foundation for long-term growth*

PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang berpotensi mempengaruhi keunggulan kompetitif, utamanya bagi usaha yang baru berkembang atau disebut fase introduction adalah strategi inovasi produk, yakni proses pengembangan dan penerapan ide-ide baru untuk menghasilkan barang atau jasa yang berbeda dan lebih baik dari sebelumnya, baik dari segi desain, fungsi, kualitas, maupun teknologi. Menurut Schumpeter, inovasi adalah kunci utama pertumbuhan dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Autio, et al. (2021), mengembangkan

konsep Schumpeter dalam konteks ekosistem inovasi digital, di mana proses inovasi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan, tetapi juga dari interaksi dalam ekosistem digital.

Inovasi merupakan elemen kunci dalam pertumbuhan dan keberlanjutan usaha, tidak terkecuali bagi pelaku usaha kecil. Menurut Autio, et al. (2021), inovasi adalah kekuatan penggerak utama dalam pembangunan ekonomi, dan pengusaha adalah agen perubahan yang melakukan “destructive innovation” untuk menciptakan nilai baru. Rhee et al. (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan kecil dan menengah di Korea. Inovasi produk dan proses merupakan kontributor utama dalam meningkatkan efisiensi serta kepuasan pelanggan. Hamdani & Wirawan (2019) dalam konteks UMKM Indonesia menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi yang dilakukan oleh pelaku UMKM, semakin tinggi pula peluang mereka untuk memenangkan persaingan di pasar lokal maupun nasional. Suliyanto & Rahab (2012) menunjukkan bahwa orientasi inovasi meningkatkan kinerja bisnis secara signifikan pada usaha kecil, terutama dalam menciptakan keunikan yang dihargai oleh konsumen. Hasil-hasil ini mengindikasikan bahwa inovasi bukan hanya milik perusahaan besar dengan modal besar, namun dapat menjadi senjata utama UMKM untuk bertahan, tumbuh, dan unggul dalam kompetisi. Lestari & Yuliari (2021), menemukan orientasi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, khususnya dalam menyesuaikan produk dan layanan terhadap perubahan selera konsumen.

Selain strategi inovasi produk, maka strategi layanan pelanggan juga salah satu yang tidak kalah pentingnya yang harus diperhatikan yang berpotensi mempengaruhi keunggulan kompetitif usaha kecil yang baru berkembang, seperti salon kecantikan. Menurut Kotler dan Keller (2016), layanan pelanggan yang unggul merupakan bagian dari strategi diferensiasi, yang dapat membentuk keunggulan kompetitif. Keunggulan ini bersumber dari persepsi positif pelanggan yang merasa dihargai dan diperhatikan secara individual, yang sulit ditiru oleh pesaing. Di tengah kondisi pasar yang kompetitif, layanan pelanggan menjadi instrumen penting untuk membentuk persepsi nilai dan kepuasan yang tinggi.

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif antara layanan pelanggan dan keunggulan kompetitif pada UMKM. Misalnya, Yusnita et al. (2020) dalam studi pada UMKM kuliner menunjukkan bahwa layanan pelanggan yang baik secara signifikan meningkatkan daya saing usaha, terutama melalui peningkatan loyalitas pelanggan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi responsiveness dan empathy menjadi aspek layanan yang paling dihargai oleh konsumen UMKM. Wijaya, T., & Pramono, R. (2022), menunjukkan bahwa orientasi inovasi mendorong keunggulan bersaing, yang secara langsung berdampak pada kinerja bisnis UKM di sektor perdagangan dan jasa.

Penelitian lain oleh Suliyanto dan Rahab (2012) menemukan bahwa UMKM yang menempatkan layanan pelanggan sebagai prioritas utama dalam aktivitas bisnisnya menunjukkan kinerja pasar yang lebih tinggi, baik dari segi retensi pelanggan maupun pertumbuhan pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun skala usaha relatif kecil, keunggulan layanan dapat menjadi strategi yang efektif untuk memenangkan persaingan. Purwanto, A., et al. (2023), menjelaskan bahwa kapabilitas inovasi dan orientasi inovatif memengaruhi kinerja bisnis secara signifikan, terutama jika diikuti dengan inovasi pemasaran yang adaptif.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), industri kecantikan Indonesia diperkirakan

mengalami peningkatan pendapatan dari US\$8,09 miliar pada 2023 menjadi US\$9,17 miliar pada 2024, dengan prospek pertumbuhan tahunan mencapai 4,02%. Indonesia diperkirakan memiliki sekitar 100.400 salon, 5.000 barbershop, dan 3,97 juta unit ritel yang mendistribusikan produk kecantikan dan perawatan pribadi pada tahun 2024. Namun belum ditemukan data spesifik berapa besar pertumbuhan industri salon kecantikan di Kota Malang. Tetapi, pertumbuhan ekonomi Kota Malang pada tahun 2023 tercatat sebesar 6,07%, dengan sektor transportasi dan pergudangan mengalami pertumbuhan tertinggi sebesar 10,76%. Jumlah penduduk Kota Malang pada tahun 2023 mencapai 847.182 jiwa, yang dapat menjadi pasar potensial bagi industri kecantikan, juga diperkuat dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan diri dan gaya hidup. Persaingan yang semakin ketat mendorong pelaku usaha, terutama salon kecantikan, untuk terus berinovasi dalam produk dan layanan agar mampu menarik perhatian konsumen dan mempertahankan posisinya di pasar.

Bagi usaha salon kecantikan yang masih berada pada fase introduction atau pengenalan, seperti Salon Windi Aesthetic di Kota Malang, tantangan yang dihadapi cukup kompleks. Tidak hanya harus membangun kesadaran merek, tetapi juga menciptakan keunggulan yang dapat membedakan usahanya dari pesaing yang sudah lebih dulu hadir. Dalam konteks ini, strategi inovasi produk dan layanan menjadi sangat penting. Inovasi produk mencakup jenis layanan kecantikan yang ditawarkan, penggunaan teknologi terbaru, hingga pemilihan produk perawatan yang berkualitas. Sementara itu, inovasi layanan dapat terlihat dari kenyamanan tempat, pendekatan pelayanan kepada pelanggan, sistem pemesanan, hingga pengalaman secara keseluruhan yang dirasakan oleh konsumen.

Sehingga, penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan penelitian, yaitu: (1) Bagaimana strategi inovasi produk yang diterapkan oleh Salon Windi Aesthetic di masa pengenalan usaha? Bagaimana bentuk inovasi layanan yang dikembangkan oleh Salon Windi Aesthetic untuk menarik dan mempertahankan pelanggan? Bagaimana inovasi produk dan layanan tersebut berkontribusi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tahap awal bisnis?

LANDASAN TEORI

Inovasi Produk

Menurut Kotler dan Keller (2016), *"Product innovation refers to changes in products that improve existing features or create new features that satisfy customer needs."* Inovasi produk penting dilakukan untuk menarik perhatian konsumen dan menciptakan diferensiasi di pasar. Schilling (2013) menambahkan bahwa inovasi produk tidak hanya menitikberatkan pada keunikan semata, tetapi juga pada kemampuan produk untuk menyelesaikan masalah atau memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Menurut Kotler dan Keller (2016), inovasi produk adalah pengenalan produk baru atau penyempurnaan produk yang ada dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, fungsi, daya tarik, atau daya saing produk tersebut di pasar. Inovasi ini bisa bersifat radikal (menghasilkan produk yang benar-benar baru) atau inkremental (penyempurnaan terhadap produk yang sudah ada).

Dalam siklus hidup produk (Product Life Cycle), tahap pengenalan merupakan fase awal di mana produk pertama kali diperkenalkan ke pasar. Pada fase ini, biaya pemasaran tinggi, penjualan masih rendah, dan tingkat kesadaran pelanggan belum stabil. Oleh karena

itu, inovasi produk berfungsi sebagai alat strategis untuk menciptakan positioning dan brand awareness. Menurut Tidd & Bessant (2018), pada tahap pengenalan, perusahaan dituntut untuk:

- a) Mempromosikan keunikan produk,
- b) Meningkatkan perceived value di mata pelanggan,
- c) Memberikan pengalaman awal yang mengesankan,
- d) Menyasar segmen pasar yang tepat melalui penyesuaian fitur dan kualitas produk.

Windi Aesthetic, dalam hal ini, perlu menciptakan inovasi baik dalam produk perawatan, teknologi layanan, hingga cara interaksi dengan pelanggan agar mampu menonjol di tengah pasar kecantikan yang padat.

Inovasi Layanan

Zeithaml et al. (2018) menyatakan bahwa *"Service innovation focuses on improving the intangible aspects of the customer experience, including responsiveness, personalization, and convenience."* Sedangkan menurut Tidd dan Bessant (2014), inovasi layanan mencakup perubahan pada cara penyampaian jasa, sistem reservasi, kualitas interaksi, dan kenyamanan pelanggan selama proses layanan berlangsung.

Keunggulan Kompetitif

Porter (1985) menyebutkan bahwa *"Competitive advantage grows fundamentally out of value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm's cost of creating it."* Dengan kata lain, keunggulan kompetitif timbul dari kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai lebih melalui biaya yang efisien atau diferensiasi yang bernilai.

Dalam konteks usaha baru, keunggulan kompetitif dapat dibangun dari inovasi yang cepat, pelayanan yang personal, serta pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pasar lokal. Menurut Stanton et al. (1994), *"During the introduction stage, sales grow slowly, and profit is minimal due to high costs associated with product launch, promotion, and development."* Oleh karena itu, strategi yang tepat di fase ini sangat penting untuk menanamkan posisi merek dan diferensiasi sejak dini.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif studi kasus dengan fokus pada salon kecantikan Windi Aesthetic di Malang. Studi kasus ini dipilih karena memungkinkan untuk menggali informasi mendalam tentang implementasi inovasi dalam bisnis kecil yang baru beroperasi di fase pengenalan.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah informasi yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat dalam proses inovasi di Windi Aesthetic atau biasa juga disebut dalam penelitian kualitatif sebagai informan, diantaranya: (1) Tiga ahli kecantikan atau yang paham masalah kecantikan yang berdomisili di Malang, serta (2) Dua pelanggan utama Salon Windi Aesthetic, untuk mengetahui respon dan feedback dari pelanggan terhadap produk dan layanan yang dihasilkan.

Penelitian ini menganalisis data dengan menggunakan tiga tahap pengkodean, yaitu: *Open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Namun untuk memperkuat hasil yang diperoleh, penelitian ini juga melakukan teknik Analisis Tematik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Narasi Temuan Lapangan Terkait Strategi Inovasi Produk pada Masa Pengenalan Usaha Salon Windi Aesthetic

Ketiga informan menyimpulkan bahwa keberhasilan strategi inovasi produk di awal usaha tidak hanya didukung oleh keunikan ide, tetapi juga oleh kemampuan menjaga kualitas, respons terhadap tren, dan pendekatan komunikasi yang edukatif. Tantangan utama yang mereka identifikasi adalah edukasi pasar—di mana konsumen masih membutuhkan waktu dan bukti sebelum percaya pada produk baru. Untuk itu, mereka menyarankan agar Windi Aesthetic terus melakukan riset pasar, menjaga kualitas produk, serta mengandalkan testimoni pelanggan untuk mempertahankan keunggulan inovasinya.

Narasi Temuan Lapangan Terkait Inovasi Layanan Salon Windi Aesthetic

Para informan menyimpulkan bahwa bentuk inovasi layanan yang dilakukan oleh Windi Aesthetic tidak hanya pada sisi teknis, tapi juga mencakup pembangunan budaya layanan, yang menjunjung tinggi kenyamanan, edukasi, dan komunikasi dua arah. Mereka juga menilai bahwa sistem dan pendekatan layanan seperti ini sulit ditiru dalam waktu singkat oleh pesaing, karena bergantung pada konsistensi tim, pelatihan, dan nilai-nilai internal perusahaan.

Sebagai catatan penutup, ketiga informan menyarankan agar Windi Aesthetic tidak cepat puas, dan terus memperbarui inovasi layanan dengan memanfaatkan data pelanggan, teknologi seperti AI, dan feedback langsung agar dapat menciptakan pengalaman yang makin personal dan kompetitif di pasar kecantikan yang semakin padat.

Narasi Temuan Lapangan Terkait Kontribusi Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif Salon Windi Aesthetic

Para informan memberikan pesan penting kepada pelaku usaha salon kecantikan, bahwa inovasi harus dilandasi oleh pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan dan tidak hanya sekadar mengikuti tren pasar. Pelaku usaha diharapkan dapat membangun inovasi yang otentik, memiliki nilai yang nyata, serta dijalankan secara konsisten untuk memperkuat posisi kompetitif mereka, baik di masa awal bisnis maupun dalam jangka panjang.

Narasi Temuan Lapangan Terkait Strategi Inovasi Produk Windi Aesthetic di Tahap Pengenalan Usaha (Perspektif Pelanggan)

Masukan dari pelanggan juga mengarah pada peluang untuk mengembangkan inovasi selanjutnya, seperti produk berbasis lokal dan diversifikasi ukuran. Hal ini memperlihatkan bahwa strategi inovasi produk yang dilakukan Windi Aesthetic sejak awal tidak bersifat statis, tetapi bersifat dinamis, responsif, dan pelanggan-sentris, yang menjadi fondasi penting dalam membangun *positioning* dan daya saing sejak fase pengenalan usaha.

Narasi Temuan Lapangan Terkait Inovasi Layanan Salon Windi Aesthetic (Perspektif Pelanggan)

Dari wawancara yang dilakukan terhadap dua informan pelanggan, ditemukan bahwa bentuk inovasi layanan yang diterapkan oleh Salon Windi Aesthetic berhasil menciptakan pengalaman pelanggan yang personal, nyaman, dan memuaskan, sehingga mampu menarik dan mempertahankan pelanggan sejak tahap awal usaha. Kedua pelanggan menyatakan dengan tegas bahwa mereka bersedia merekomendasikan salon ini kepada orang lain, karena merasa pelayanan yang diberikan bukan hanya memuaskan dari sisi hasil, tetapi juga menyentuh secara emosional. Ini membuktikan bahwa inovasi layanan yang diterapkan

Windi Aesthetic telah berhasil menciptakan loyalitas dan promosi organik dari pelanggan itu sendiri.

Narasi Temuan Lapangan Terkait Kontribusi Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif di Tahap Awal (Perspektif Pelanggan)

Berdasarkan wawancara mendalam terhadap dua pelanggan awal Windi Aesthetic, diperoleh gambaran bahwa inovasi produk dan layanan memiliki peran sentral dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif sejak tahap awal usaha. Para pelanggan tidak hanya tertarik karena promosi awal, namun tetap menjadi pelanggan setia karena nilai lebih yang mereka rasakan secara konsisten.

Kedua informan mengungkapkan bahwa keunggulan Windi Aesthetic dibanding salon lain terlihat jelas sejak awal pembukaan. Mereka menonjol berkat kombinasi produk alami yang unik dan pelayanan personal yang ramah serta profesional. Inovasi produk seperti serum racikan sendiri atau perawatan kulit berbasis bahan alami membuat pelanggan merasa hasilnya langsung terasa dan cocok dengan kebutuhan pribadi. Bahkan, pelanggan menyatakan bahwa mereka belum pernah menemukan produk serupa di salon lain, yang mengindikasikan adanya diferensiasi produk sebagai strategi keunggulan.

Pembahasan

Analisis Hasil Penelitian

1. Analisis Open Coding (Pengkodean Terbuka)

Open coding adalah mengidentifikasi konsep utama dari kutipan pernyataan informan. Tabel berikut menampilkan indentifikasi konsep utama dari hasil wawancara:

Tabel 1 Open Coding: Inovasi Produk dan Layanan di Salon Windi Aesthetic

Kutipan Informan	Open Coding
"Produk herbal yang digunakan tidak membuat iritasi, lebih aman." – Informan 4	Produk herbal aman
"Pelanggan bisa booking lewat WhatsApp, jadi fleksibel." – Informan 5	Sistem pemesanan online
"Ada reminder jadwal perawatan, sangat membantu." – Informan 5	Pengingat otomatis jadwal
"Ruangannya nyaman dan stafnya ramah." – Informan 2	Pelayanan ramah dan ruang nyaman
"Saya merasa diperhatikan meskipun baru pertama kali." – Informan 4	Perhatian personal pada pelanggan
"Produk perawatan wajah menggunakan teknologi Korea." – Informan 1	Teknologi modern dalam produk
"Kemasan dan aroma khas jadi daya tarik." – Informan 3	Estetika produk
"Pelayanan konsultasi gratis sebelum treatment." – Informan 2	Konsultasi kecantikan tanpa biaya
"Saya merasa diterima dan dihargai, bukan cuma pelanggan." – Informan 4	Kedekatan emosional pelanggan

Sumber: Hasil analisis open coding, 2025

2. Axial Coding (Pengkodean Aksial)

Setelah melakukan open coding, penelitin ini selanjutnya melakukan axual coding,

yaitu mengelompokkan kode-kode terbuka ke dalam kategori tematik dan mencari relasi antar kategori, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 2 Axial Coding

Kategori (Axial Code)	Sub-Kategori / Relasi
Inovasi Produk	a) Produk herbal aman dan alami b) Teknologi perawatan Korea c) Estetika produk
Inovasi Layanan	a) Pelayanan personal b) Konsultasi gratis c) Pengingat otomatis d) Booking online
Diferensiasi	a) Sentuhan khas dalam layanan b) Ciri khas produk c) Teknik eksklusif
Pengalaman Pelanggan	a) Rasa dihargai dan diperhatikan b) Kenyamanan ruang dan staf
Keunggulan Kompetitif di Fase Awal	a) Pelanggan loyal sejak awal b) Word of mouth positif c) Emotional branding

Sumber: Hasil analisis axial coding, 2025

3. Selective Coding (Pengkodean Selektif)

Tabel 3 Selective Coding Coding

Kategori Utama	Kontribusi terhadap Core Category
Kemudahan akses layanan	Mendukung responsivitas layanan dan kepuasan awal pelanggan
Layanan personalisasi waktu	Meningkatkan kenyamanan dan persepsi profesionalisme
Kualitas hasil produk	Menciptakan kepercayaan terhadap hasil yang ditawarkan salon sejak kunjungan pertama
Loyalitas pelanggan	Menjadi dampak dari pengalaman positif dan memperkuat posisi kompetitif di awal usaha
Sinergi Inovasi Produk dan Layanan yang Personal	Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif di Fase Pengenalan

Sumber: Hasil analisis selective coding, 2025

Strategi Inovasi Produk yang Diterapkan oleh Salon Windi Aesthetic di Masa Pengenalan Usaha (Pembahasan Rumusan Masalah 1)

Dari hasil wawancara dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa inovasi produk merupakan langkah krusial dalam membangun citra awal sebuah salon. Informan 1 menyoroti pentingnya diferensiasi produk untuk menonjolkan keunikan brand. Produk-produk Windi Aesthetic dinilai telah mengikuti tren terkini seperti penggunaan bahan

organik dan teknologi perawatan Korea yang menjadi daya tarik utama bagi pelanggan baru.

Informan 2 menambahkan bahwa inovasi produk pada fase pengenalan tidak hanya menciptakan awareness, tetapi juga menumbuhkan rasa penasaran dan kepercayaan calon pelanggan. Salon Windi Aesthetic dinilai mampu menawarkan variasi perawatan wajah, body treatment, hingga perawatan rambut dengan pendekatan yang modern.

Sementara itu, Informan 3 menyampaikan bahwa strategi produk harus didukung oleh visualisasi yang menarik, termasuk kemasan produk yang digunakan, aroma khas, dan teknik aplikasi yang profesional. Ketiganya menyepakati bahwa kekuatan inovasi produk menjadi pijakan awal untuk memenangkan hati pelanggan.

Informan 4 menyatakan bahwa alasan awal mencoba Windi Aesthetic adalah karena penasaran dengan produk herbal yang diklaim lebih aman dan alami. Ia merasa wajahnya lebih segar tanpa iritasi setelah menggunakan masker herbal dari salon tersebut. Sedangkan Informan 5 mengatakan bahwa teknik perawatan Korea yang digunakan menjadi pembeda dan membuat ia merekomendasikan layanan tersebut ke teman-temannya.

Bagaimana strategi inovasi produk yang diterapkan oleh Salon Windi Aesthetic di masa pengenalan usaha? Berdasarkan hasil wawancara, kedua pelanggan menyatakan bahwa strategi inovasi produk yang diterapkan di awal usaha berfokus pada:

Tema 1: Variasi produk yang unik dan mengikuti tren

Informan 1 1: "Saya coba karena mereka punya facial treatment yang beda, kayak Korean glass skin dan acne peeling tapi pakai bahan organik."

Informan 2: "Waktu itu belum banyak yang pakai teknologi LED mask di salon, mereka sudah ada."

Tema 2: Penekanan pada bahan alami dan aman untuk kulit sensitif

Informan 1: "tidak semua salon pakai produk yang jelas, ini yang bikin saya percaya."

Informan 2: "Saya punya kulit sensitif, tapi di sini aman, jadi saya balik lagi."

Tema 3. Penyesuaian dengan kebutuhan lokal (cuaca dan tipe kulit)

Analisis:

Strategi inovasi produk yang dilakukan berorientasi pada customer-centric product differentiation. Dengan mengkombinasikan tren global (Korean facial) dan kebutuhan lokal (kulit tropis Indonesia), salon menciptakan produk yang relevan dan menarik untuk target pasar usia muda.

Bentuk Inovasi Layanan yang Dikembangkan oleh Salon Windi Aesthetic (Pembahasan Rumusan Masalah 2)

Layanan merupakan salah satu elemen penting dalam industri kecantikan. Ketiga informan pakar memandang bahwa inovasi dalam layanan Windi Aesthetic menjadi kekuatan utama dalam mempertahankan pelanggan di tengah persaingan pasar yang ketat. Informan 2 menjelaskan bahwa keramahan, kenyamanan ruang perawatan, serta fleksibilitas waktu pelayanan sangat memengaruhi kepuasan pelanggan.

Menurut Informan 3, pelayanan yang personal, cepat, dan responsif merupakan inovasi tersendiri. Windi Aesthetic telah melakukan pendekatan pelayanan yang mengedepankan hospitality dan interaksi yang hangat, membuat pelanggan merasa diperhatikan dan dihargai. Fasilitas seperti konsultasi kecantikan gratis, pemesanan layanan via media sosial, hingga reminder jadwal treatment dinilai sebagai bentuk layanan yang sangat inovatif dan menjawab kebutuhan konsumen modern.

Informan 4 menambahkan bahwa layanan konsultasi gratis sangat membantunya memahami perawatan yang cocok. Ia merasa dilayani dengan penuh perhatian meskipun awalnya hanya mencoba layanan dasar. Informan 5 mengapresiasi kemudahan booking via WhatsApp dan reminder yang dikirimkan secara sopan. Ia merasa salon ini sangat memahami kebutuhan pelanggan muda yang sibuk.

Bagaimana bentuk inovasi layanan yang dikembangkan oleh Salon Windi Aesthetic untuk menarik dan mempertahankan pelanggan? Hasil wawancara menunjukkan bahwa bentuk inovasi layanan yang menonjol meliputi:

1. Sistem pemesanan online yang fleksibel

- Informan 1: "Saya bisa booking via DM, langsung dibalas dan jelas infonya."

- Informan 2: "Mereka bisa kasih pilihan waktu sesuai kita, gak ribet."

2. Personalisasi layanan per individu

- Informan 1: "Waktu facial, terapisnya nanya dulu kulit saya kayak apa, terus kasih opsi."

- Informan 2: "Pernah disarankan ganti produk karena kondisi kulit saya, itu bikin saya merasa diperhatikan."

3. Atmosfer tempat yang nyaman dan instagramable

- Informan 1: "Tempatnya wangi, rapi, cocok buat foto-foto juga."

- Informan 2: "Bersih dan gak terlalu ramai, jadi nyaman."

4. Pelayanan komunikatif dan ramah

Analisis:

Salon memanfaatkan service innovation yang berbasis pada kenyamanan emosional pelanggan dan interaksi yang personal. Selain itu, mereka memadukan teknologi komunikasi sederhana seperti DM Instagram untuk mempermudah interaksi tanpa aplikasi tambahan.

Kontribusi Inovasi Produk dan Layanan terhadap Keunggulan Kompetitif di Fase Awal Bisnis (Pembahasan Rumusan Masalah 3)

Kelima informan secara konsisten menyampaikan bahwa inovasi produk dan layanan sangat berkontribusi terhadap terciptanya keunggulan kompetitif Windi Aesthetic, terutama di fase pengenalan usaha. Informan 2 menyebut bahwa keunikan produk yang ditawarkan bukan hanya memberi hasil nyata tetapi juga pengalaman berbeda, sehingga mendorong loyalitas sejak awal.

Informan 3 menegaskan bahwa pelayanan inovatif mampu menciptakan hubungan emosional dengan pelanggan, membedakan Windi Aesthetic dari pesaing. Inovasi menjadi alat untuk positioning, dan dari sinilah keunggulan kompetitif dibangun dan dipertahankan.

Informan 1 menambahkan bahwa inovasi harus menjadi budaya, bukan hanya strategi sesaat. Ketika pelanggan mendapatkan pengalaman yang memuaskan secara konsisten, mereka tidak hanya kembali tetapi juga menjadi promotor bagi usaha tersebut. Keunggulan kompetitif pun terbentuk dari persepsi pasar yang positif.

Informan 4 mengatakan bahwa dirinya terus kembali karena merasa "diterima dan dihargai", dan bukan hanya karena kualitas perawatan. Sedangkan Informan 5 menilai bahwa pendekatan Windi Aesthetic sangat cocok dengan kebutuhan milenial: praktis, cepat, dan terasa eksklusif.

Bagaimana inovasi produk dan layanan tersebut berkontribusi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tahap awal bisnis? Kontribusi inovasi terhadap

keunggulan kompetitif salon dapat dirinci sebagai berikut:

1. Menumbuhkan loyalitas awal dari pelanggan
 - Informan 1: "Saya jadi langganan karena cocok dan nyaman. Saya sudah dua kali balik."
 - Informan 2: "Sekarang saya bawa adik juga ke sini."
2. Meningkatkan word-of-mouth positif
3. Membedakan diri dari kompetitor
4. Mempercepat penetrasi pasar melalui pengalaman positif

Analisis:

Kontribusi inovasi sangat signifikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis diferensiasi dan loyalitas awal. Hal ini sejalan dengan teori Blue Ocean Strategy, di mana inovasi ditujukan untuk menciptakan ruang pasar baru, bukan bersaing di ruang lama.

4.2.4 Sintesis dan Implikasi

Dari seluruh hasil temuan, dapat disimpulkan bahwa inovasi produk dan layanan yang dilakukan oleh Salon Windi Aesthetic secara langsung mendorong pertumbuhan pelanggan awal, menciptakan kepuasan emosional, dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Inovasi tidak dilakukan secara besar-besaran dalam teknologi, tetapi justru difokuskan pada pengalaman pelanggan, personalisasi, dan penerapan tren kecantikan modern yang relevan secara lokal.

Kutipan dan tema dari jawaban ini kemudian dikelompokkan menjadi kontribusi inovasi terhadap:

- 1) Customer retention (loyalitas pelanggan),
- 2) Brand differentiation (pembedaan dari kompetitor),
- 3) Word-of-mouth marketing (rekomendasi pelanggan),
- 4) Perceived value (nilai manfaat yang dirasakan pelanggan).

Kontribusi Inovasi Produk dan Layanan terhadap Keunggulan Kompetitif di Tahap Awal

Berdasarkan wawancara mendalam dengan dua informan pelanggan, ditemukan bahwa inovasi produk dan layanan yang dilakukan oleh Salon Windi Aesthetic berperan penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif pada fase awal bisnis. Pelanggan merasa bahwa produk yang digunakan tergolong unik, alami, dan memberikan hasil nyata. Salah satu informan menyatakan:

"Saya belum pernah temukan produk serupa di salon lain, dan cocok dengan kulit saya."
(Informan 2)

Dari sisi layanan, pendekatan yang personal, konsultatif, serta komunikasi yang responsif menjadi kekuatan yang tidak dimiliki oleh banyak salon pesaing. Pelayanan yang dirancang sesuai kebutuhan pelanggan menciptakan loyalitas, seperti disampaikan:

"Saya tetap datang karena kualitasnya konsisten dan suasananya nyaman." (Informan 11)

Pertanyaan: Apa alasan Anda memilih salon ini?

Informan 1: "Saya pertama kali tahu dari Instagram dan penasaran karena kelihatannya beda." (*kode: saluran promosi awal, ketertarikan visual*)

Hal ini sejalan dengan teori keunggulan kompetitif menurut Porter (1985), di mana diferensiasi produk dan layanan menjadi strategi utama untuk menciptakan nilai lebih bagi pelanggan. Selain itu, strategi promosi awal yang dilakukan, seperti diskon dan paket

bundling, juga menjadi pintu masuk yang efektif untuk menarik pelanggan baru. Namun, loyalitas justru dibangun setelah pelanggan merasakan langsung kualitas dan konsistensi pelayanan:

"Awalnya tertarik karena promo, tapi jadi langganan karena pelayanannya."
(Informan 2)

Pelanggan juga menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan tidak hanya menarik, tetapi juga sulit ditiru oleh kompetitor karena mengandalkan pendekatan emosional dan relasi jangka panjang. Ini mendukung pandangan Barney (1991) bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dicapai jika sumber daya (dalam hal ini produk & layanan khas) bersifat *valuable, rare, inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN).

Secara keseluruhan, inovasi produk dan layanan berperan ganda: menarik pelanggan baru sekaligus mempertahankan yang lama. Hal ini menjadi pilar penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, terutama pada masa-masa krusial di awal bisnis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif terhadap strategi inovasi produk dan layanan di Salon Windi Aesthetic pada fase pengenalan usaha, dapat disimpulkan beberapa hal:

1. Strategi inovasi produk yang diterapkan Windi Aesthetic fokus pada diferensiasi, tren perawatan terkini (seperti teknik Korea dan bahan organik), serta personalisasi kebutuhan pelanggan. Hal ini mampu membangun citra awal dan menarik perhatian konsumen di tengah persaingan.
2. Salon Windi Aesthetic menerapkan strategi inovasi produk yang menekankan pada keamanan dan efektivitas bahan perawatan yang digunakan. Pemilihan produk berbahan alami dan minim efek samping menjadi nilai jual yang mampu membangun kepercayaan pelanggan di fase awal. Inovasi ini berhasil menciptakan diferensiasi yang signifikan dibandingkan kompetitor, serta memperkuat posisi merek di benak pelanggan.
3. Inovasi layanan dikembangkan melalui pendekatan yang humanis, cepat tanggap, dan berbasis teknologi. Pelayanan personal, sistem pemesanan digital, serta fasilitas konsultasi gratis membentuk hubungan emosional dengan pelanggan dan meningkatkan kenyamanan.
4. Salon Windi Aesthetic mengembangkan inovasi layanan berupa kemudahan akses komunikasi dan personalisasi jadwal pelayanan. Pemesanan yang bisa dilakukan via media sosial dan penyesuaian waktu perawatan sesuai kesibukan pelanggan menunjukkan fleksibilitas tinggi yang sangat dihargai oleh pelanggan awal. Pelayanan yang ramah dan profesional juga menjadi bagian dari inovasi layanan yang berdampak pada kenyamanan dan kepuasan pelanggan.
5. Kombinasi inovasi produk dan layanan memberikan kontribusi nyata dalam membentuk dan mempertahankan keunggulan kompetitif sejak fase awal bisnis. Pelanggan tidak hanya tertarik mencoba, tetapi juga merasa terikat secara emosional dan menjadi loyal.
6. Kombinasi inovasi produk dan layanan memberikan kontribusi nyata dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif. Kepuasan yang dirasakan pelanggan sejak kunjungan pertama berperan penting dalam menciptakan loyalitas awal dan promosi dari mulut ke mulut. Hal ini memperkuat posisi kompetitif Salon Windi Aesthetic meskipun usaha

masih dalam tahap pengenalan. Dengan kata lain, inovasi menjadi kunci keberhasilan mempertahankan eksistensi dan daya saing usaha di fase awal bisnis.

Implikasi

Hasil penelitian ini memperkuat teori inovasi dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM), khususnya di fase pengenalan produk dan layanan. Studi ini menunjukkan bahwa penerapan inovasi tidak harus bersifat teknologi tinggi, tetapi dapat berupa inovasi sederhana yang berfokus pada nilai tambah pengalaman pelanggan. Hal ini mendukung pendekatan customer-driven innovation dalam teori manajemen strategis dan pemasaran jasa.

Selain itu, penelitian ini memperkuat teori keunggulan kompetitif Porter (1985) terkait pentingnya strategi diferensiasi dalam menciptakan nilai pelanggan, serta memperkaya kajian Service Innovation Framework (Den Hertog, 2000), di mana inovasi layanan tidak terbatas pada teknologi, tetapi juga pada interaksi emosional dan fleksibilitas sistem. Selain itu, penelitian ini menguatkan temuan-temuan sebelumnya yang menekankan bahwa dalam industri berbasis pengalaman seperti salon kecantikan, nilai emosional dan pengalaman personal memiliki daya saing yang signifikan dan menjadi faktor pembeda utama. Selain implikasi teoritis ini, berikut beberapa implikasi praktis dari hasil yang diperoleh, diantaranya:

1. Bagi pemilik salon dan UMKM di bidang kecantikan, hasil studi ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan inovasi produk dan layanan sejak awal pendirian usaha sebagai langkah strategis membangun kepercayaan pasar.
2. Inovasi layanan tidak harus mahal atau berbasis teknologi canggih; pelayanan yang tulus, cepat, dan responsif dapat menjadi pembeda yang kuat.
3. Pemanfaatan media sosial sebagai alat pemesanan dan komunikasi membuktikan efektivitasnya dalam menciptakan kedekatan antara pelanggan dan pelaku usaha.
4. Penting bagi pelaku usaha untuk menciptakan budaya inovasi, bukan hanya sebagai strategi sesaat, agar dapat terus relevan dengan perubahan tren dan kebutuhan pelanggan.

Keterbatasan

- a) Hanya melibatkan tiga informan dari kalangan praktisi/ahli dan dua informan dari pelanggan, sehingga pandangan konsumen atau pelanggan langsung tidak diakomodasi.
- b) Studi ini bersifat lokal dan kontekstual (Kota Malang, usaha kecil-menengah), sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi untuk skala nasional atau model bisnis yang berbeda.
- c) Fokus penelitian masih terbatas pada fase pengenalan usaha, belum mencakup fase pertumbuhan atau kedewasaan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aaker, D. A. (1995). *Strategic Market Management*. 4th Edition. John Wiley & Sons.
- [2] Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press
- [3] Adilfi, Nazhifan and Yuldinawati, Lia (2024). The Influence of Innovation and Product Quality on The Competitive Advantage of Compass Products. *Eduvest - Journal of Universal Studies* Volume 4 Number 09, September, 2024.

- [4] Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age and Die*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
- [5] Adizes, I. (2009). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
- [6] Akyar, Syahrul dan Yusnita, Abdullah (2024). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Pada PT. Kendari Bintang Lestari. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis* Vol 9, No 1, (April), (2024).
- [7] Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- [8] Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. 3rd Edition. Irwin.
- [9] Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- [10] Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- [11] Argyris, C. (1977). *Organizational Learning and Management Development*. Addison-Wesley.
- [12] Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson.
- [13] Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). *Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research*. *Journal of Consumer Research*.
- [14] Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1-4.
- [15] Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research* (13th ed.). Cengage Learning.
- [16] Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [17] Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [18] Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). "Creating New Markets Through Service Innovation." *MIT Sloan Management Review*.
- [19] Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- [20] Chen, M.-J. (1996). *Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration*. *Academy of Management Review*.
- [21] Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- [22] Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
- [23] Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [24] Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [25] David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Edition. Prentice Hall.
- [26] David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- [27] David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson.
- [28] Den Hertog, P. (2000). *Knowledge-intensive business services as co-producers of*

- innovation*. International Journal of Innovation Management, 4(4), 491–528.
<https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>
- [29] Den Hertog, P. (2000). *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*. International Journal of Innovation Management, 4(4), 491–528.
<https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>
- [30] Den Hertog, P. (2010). "Managing Service Innovation: Firm-level Dynamic Capabilities and Policy Options." *DTI Studies Series*.
- [31] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review.
- [32] Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640.
- [33] Eliana, Bergita Valen Candra dan Nurtantiono, Andri (2024). Pengaruh Merek, Inovasi Produk dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Hair Care Makarizo. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi* Vol.3, No.2, Januari 2024.
- [34] Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing.
- [35] Fitriani, E., & Arifin, Z. (2019). Pengaruh Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing pada UMKM Kerajinan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 19(2), 87–94.
- [36] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- [37] Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). "Innovation in Services." *Research Policy*, 26(4-5), 537–556.
- [38] Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. 9th Edition. John Wiley & Sons.
- [39] Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- [40] Hamdani, Nizar Alam and Ramdani, Rifan Rahmat (2024). The Influence of Product Innovation on Competitive Advantage in the Beverage Business Tekun.id.
- [41] Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- [42] Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [43] Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 10th Edition. Cengage Learning.
- [44] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (4th ed.). South-Western College Pub.
- [45] Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Sage Publications.
- [46] Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Strategic Management and Business Policy*. 13th Edition. Prentice Hall.
- [47] Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture*. New York University Press.
- [48] Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. 6th Edition. Prentice Hall.
- [49] Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Menjelajahi Strategi Korporat*. Edisi ke-6. Prentice Hall.
- [50] Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- [51] Katuuk, Irma Safitri *et al.* (2023). Analyzing the Impact of Product Innovation and

- Digital Marketing on Enhancing Competitive Advantages in Sasirangan Cloth MSMEs. At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 7, No. 2, 2023, 127 –138.
- [52] Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- [53] Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. 14th Edition. Prentice Hall.
- [54] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- [55] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- [56] Kusumadewi, R. Neni and Karyono, Otong (2019). Impact of Service Quality and Service Innovations on Competitive Advantage in Retailing. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 2, No 2, May 2019, Page: 366-37.
- [57] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- [58] Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin.
- [59] Lestari, Novi (2024). Pengaruh Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing Terhadap Loyalitas Konsumen Produk Skincare Somethinc di Tambun Selatan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 4, No.2 Juli 2024.
- [60] Lestari, R., & Yuliari, G. (2021). Pengaruh Orientasi Inovasi terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 123–135.
- [61] Levitt, T. (1965). *Exploit the product life cycle*. Harvard Business Review.
- [62] Maulani, Galih Abdul Fatah *et al.* (2024). The Influence of Innovation Strategies on Competitive Advantage in the Creative Industry of Garutan Batik Shops.
- [63] McDonald, M., & Dunbar, I. (2012). *Market Segmentation*. Oxford University Press.
- [64] Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
- [65] Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- [66] Mintzberg, H. (1994). *Bangkit dan Runtuhnya Perencanaan Strategis*. Free Press.
- [67] Molefi, M., & Malebana, M. J. (2020). Innovation strategies used by small hair salons in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 17(2), 25–39.
- [68] Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperBusiness.
- [69] Mufida, Tasya Riski dan Hatammimi, Jurry (2024). Pengaruh Inovasi Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing di Rumah Sakit Ibu dan Anak Masyita Kota Makassar. e-Proceeding of Management: Vol.11, No.5 Oktober 2024. Page 4714.
- [70] Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3).
- [71] Ndesaulwa, A. P., & Kikula, J. (2016). The impact of innovation on performance of small and medium enterprises (SMEs) in Tanzania. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(11), 1–16.
- [72] Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- [73] Noorani, Ibrahim (2014). *Service Innovation and Competitive Advantage*. European

- Journal of Business and Innovation Research Vol.2, No.1, PP. 12-38, March 2014.
- [74] Nuragita, Try Ayu and Nursyamsiah, Siti (2024). The Influence of Innovation Strategy on Sustainable Competitive Advantage. *Quantitative Economics and Management Studies* Vol. 5 No. 2 (2024).
 - [75] Nuryakin (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: Key Success of Batik Smes Marketing Performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 17, Issue 2, 2018.
 - [76] OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.
 - [77] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
 - [78] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
 - [79] Payne, A., & Frow, P. (2005). *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
 - [80] Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 12th Edition. McGraw-Hill.
 - [81] Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (13th ed.). McGraw-Hill.
 - [82] Permatasari, Anggraeni and Dhewanto, Wawan (2013). Business Model Innovation towards Competitive Advantage: Case Study in Indonesian Cosmetics and Herbal Health Companies. *Information Management and Business Review* Vol. 5, No. 8, pp. 385-393, Aug 2013.
 - [83] Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
 - [84] Porter, M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
 - [85] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
 - [86] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
 - [87] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
 - [88] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
 - [89] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
 - [90] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
 - [91] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
 - [92] Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
 - [93] Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
 - [94] Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

- [95] Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- [96] Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2020). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88
- [97] Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- [98] Purwanto, A., et al. (2023). Innovation Capability and SME Performance: The Mediating Role of Marketing Innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*, 26(3), 1-15.
- [99] Rangkuti, F. (2015). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama.
- [100] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- [101] Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1997). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. 6th Edition. Irwin.
- [102] Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- [103] Safitri, R. N. (2021). Inovasi Layanan pada Klinik Kecantikan di Surabaya dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 65(2), 124-133.
- [104] Safitri, R. N. (2021). Inovasi Layanan pada Klinik Kecantikan di Surabaya dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 65(2), 124-133.
- [105] Schilling, M. A. (2013). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education
- [106] Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing*, 63(1), 53-67.
- [107] Schumpeter, J. A. (1994). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- [108] Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1994). *Fundamentals of Marketing* (10th ed.). McGraw-Hill.
- [109] Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press.
- [110] Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [111] Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [112] Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [113] Strauss, A., & Corbin, J. (2007). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Teknik dan Prosedur untuk Mengembangkan Teori Berdasarkan Data*. (Terj. Muhammad Shodiq & Imam Muttaqin). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [114] Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Publications.

- [115]Sudarnaya, Ketut dan Aprilia, Kadek Ella Putri (2024). Pengaruh inovasi, keunggulan bersaing dan kreatifitas terhadap keberhasilan usaha pada salon treatment nail gel. Jurnal EDUCATIO (Jurnal Pendidikan Indonesia), Vol. 10, No. 2, 2024, pp. 251-257.
- [116]Suhaeni, Tintin (2018). Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing di Industri Kreatif (Studi Kasus UMKM Bidang Kerajinan Tangan di Kota Bandung). Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 4, No. 1, April 2018.
- [117]Suliyanto, & Rahab. (2012). The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134–145.
- [118]Szutowski, D. and PhD Candidate Szułczyńska, J. (2017) Product Innovation in Cosmetic Industry – Case Study of Major Cosmetic Companies.
- [119]Teece, D. J. (2020). *Hand in Glove: Open Innovation and the Dynamic Capabilities Framework*. Strategic Management Review.
- [120]Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.
- [121]Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal.
- [122]Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Edition. McGraw-Hill.
- [123]Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2010). Crafting and Executing Strategy. McGraw-Hill.
- [124]Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- [125]Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). Wiley.
- [126]Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Addison-Wesley.
- [127]Van Valen, L. (1973). *A new evolutionary law*. Evolutionary Theory.
- [128]Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). *Exploring the concept of “fit” in strategic management*. Academy of Management Review.
- [129]Wang, Y., & Ang, S. H. (2004). Determinants of SME growth: An empirical examination. *Singapore Management Review*, 26(2), 45–66.
- [130]Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
- [131]Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1998). Strategic Management and Business Policy. 6th Edition. Addison Wesley.
- [132]Wijaya, Nur Alif and Defrizal (2024). The Influence of Product Innovation and Product Quality on Competitive Advantage in IGI Bandar Lampung Eating Houses. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)* Vol. 3, No. 3 2024: 403-414.
- [133]Wijaya, T., & Pramono, R. (2022). Innovation Orientation and Business Performance of SMEs: The Role of Competitive Advantage. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 10(1), 45–58.
- [134]Winarno, A., & Darmawan, D. (2020). Strategi Diferensiasi dan Inovasi Layanan dalam

- Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perusahaan Ritel. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 34–45. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.34-45>
- [135]Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- [136]Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [137]Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [138]Yusnita, F., Putri, M. D., & Sari, R. M. (2020). Pengaruh Layanan Pelanggan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM Kuliner. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 102–110.
- [139]Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.
- [140]Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN