Peran Market Orientation 2

by Dr. Oscarius Yudhi Ari Wijaya,M.H.,M.M.

Submission date: 20-Mar-2020 05:17PM (UTC+0700)
Submission ID: 1278694914
File name: Buku_PERAN_MARKET_ORIENTATION-compressed.pdf (1.01M)
Word count: 31756
Character count: 209794

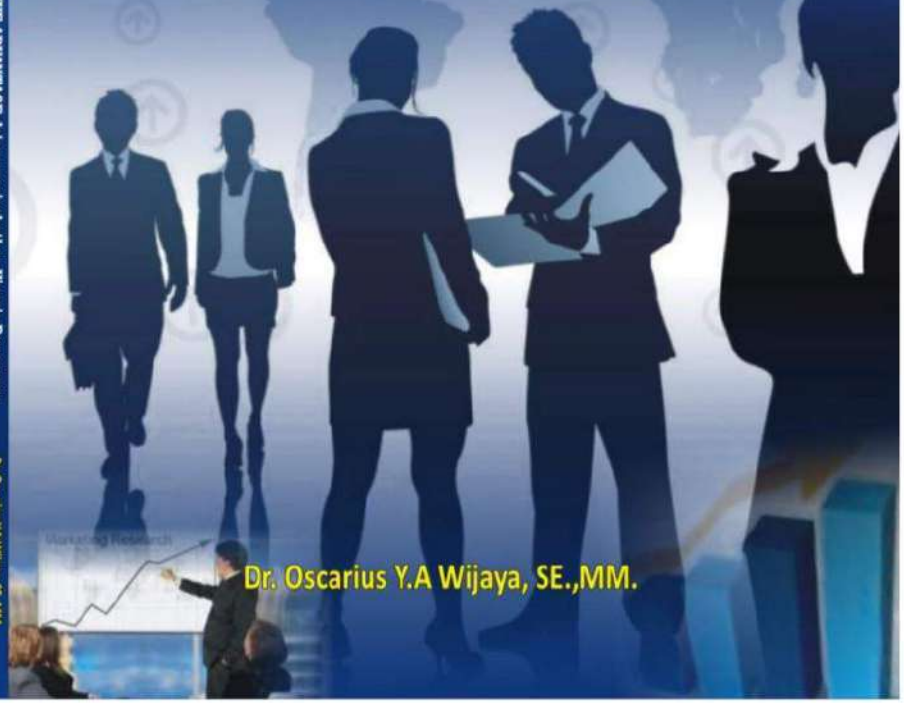
Tentang Penulis



Dr. Oscarius Y.A Wijaya, SE.,MM. adalah seorang praktisi bisnis internasional yang telah berpengalaman selama 10 tahun dalam mengelola bisnis perusahaan miliknya, yaitu Arta Prima Enterprise yang merupakan *marketing agent* bagi beberapa perusahaan asing dari New Zealand, Australia dan Perancis sebagai perwakilan mereka di Indonesia. Beliau adalah lulusan Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Magister Manajeman Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **(Konsentrasi *Strategic Marketing*)** dan berpengalaman 10 tahun sebagai dosen mata kuliah Pemasaran, Pemasaran Internasional dan *Entrepreneurship* baik pada program S-1 maupun S-2 di beberapa Perguruan Tinggi di Surabaya. Saat ini beliau tercatat sebagai dosen Akademi Sekretaris dan Manajemen Indonesia (ASMI) di Surabaya sekaligus Pembantu Direktur 2 di Akademi tersebut.

PERAN MARKET ORIENTATION dan COMPETITIVE ADVANTAGE dalam meningkatkan Kinerja Pemasaran Dr. Oscarius YA Wijaya, SE.,MM.

PERAN MARKET ORIENTATION
dan
COMPETITIVE ADVANTAGE
dalam meningkatkan
Kinerja Pemasaran



Dr. Oscarius Y.A Wijaya, SE.,MM.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pangsa pengeluaran konsumsi domestik terhadap barang dan jasa yang diimpor dari negara-negara lain meningkat, dan bagian dari produksi barang dan jasa di dalam negeri yang diekspor meningkat. Peningkatan ini membuat volume perdagangan antar negara di dunia meningkat, baik secara absolut maupun relatif, yakni rasio dari perdagangan internasional (ekspor + impor) terhadap PDB dari masing-masing negara secara individu atau dunia (http://www.kadin-indonesia.or.id, 17 Maret 2008).

Sebagai konsekuensi dari era globalisasi perdagangan tersebut, Indonesia yang menjadi anggota WTO telah melaksanakan penyesuaian berbagai peraturan kebijakan

perdagangannya menurut ketentuan *World Trade Organization* (WTO). Kebijakan perdagangan yang menyangkut perijinan impor (*import licensing*) termasuk salah satu peraturan yang harus merujuk pada *Agreement on Import Licensing WTO/ILA*. Persetujuan ini mengharuskan setiap anggota membuat peraturan kebijakan impor sesederhana mungkin, transparan, proses cepat, dan terprediksi. Meskipun demikian, upaya penyesuaian kebijakan impor tersebut menghadapi beberapa kendala. Sejumlah peraturan impor masih dianggap bermasalah baik oleh negara mitra dagang maupun dari pemangku kepentingan dalam negeri. Negara mitra dagang menganggap bahwa kebijakan impor Indonesia sebagai proteksi terselubung dan mendistorsi pasar. Di dalam negeri sendiri, kebijakan impor dianggap oleh sejumlah pihak sengaja dibuat tidak transparan dan memihak kepentingan sekelompok tertentu saja

Perdagangan global yang semakin terbuka ini membawa konsekuensi tingkat persaingan yang meningkat jauh lebih ketat bagi produk-produk sejenis yang sekaligus menjadi produk nasional dan menjadi barang impor dari perusahaan-perusahaan di negara mitra dagang. Pembukaan perdagangan bebas antara negara-negara anggota Asean dengan Cina atau ASEAN–China Free Trade Agreement (ACFTA) yang memiliki tujuan antara lain (1) Meningkatkan kerjasama perdagangan antar anggota Asean dengan Cina (2) Pengurangan atau penghapusan tarif (3)

Mencari pasar baru (4) Memfasilitasi persatuan ekonomi yang lebih efektif dengan negara anggota baru ASEAN dan menghapuskan kesenjangan yang ada antara ASEAN dan Cina. Persetujuan yang efektif per tanggal 1 Januari 2010 ini berdampak pada dibanjirinya pasar ASEAN yang salah satunya Indonesia dengan produk-produk buatan Cina misalnya, tekstil dan produk tekstil, sepatu, elektronik dan *furniture*, serta suku cadang beserta mesin-mesin.

Tabel 1.1. Neraca Ekspor-Impor Produk *Furniture* Indonesia dan Cina Periode 2004 – September 2009

Tahun	Ekspor			Impor		
	Volume	Nilai	Perubahan Value (%)	Volume	Nilai	Perubahan Value (%)
2004	7.718.426	7.651.125	-	14.376.519	14.959.169	-
2005	9.105.285	9.243.253	20,81%	22.407.441	23.815.974	59,21%
2006	19.868.606	12.725.519	37,67%	30.029.292	33.763.965	41,77%
2007	6.975.618	8.896.745	-30,09%	35.693.904	50.555.541	49,73%
2008	5.338.653	7.782.548	-12,52%	46.147.664	89.730.332	77,49%
*2009	2.992.572	4.924.984	-23,35%	25.009.217	44.706.784	-29,40%

* Untuk tahun 2009 data sampai bulan September
Sumber: Data dari BPS diolah dan ditabulasikan oleh SMINDO

Pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri *furniture* di dalam negeri, tantangan kompetisi yang sangat ketat tersebut dirasakan nyata dihadapi sejak dibukanya perdagangan bebas dengan Cina tersebut, bahkan sebelumnya juga telah dirasakan barang-barang *furniture* produk Cina telah membanjiri pasar dalam negeri. Hal ini bisa dilihat dari kinerja ekspor-impor produk *furniture* Indonesia sepanjang tahun 2004 hingga

september 2009 yang mencerminkan kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia di pasar Cina dan sebaliknya kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina di pasar Indonesia.

Kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina di pasar Indonesia secara kuantitatif menunjukkan percepatan yang jauh lebih progresif dibanding dengan kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia di pasar Cina, yang bahkan mengalami perlambatan. Hal ini menunjukkan bahwa produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina jauh lebih laku keras dibanding dengan produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia.

Kecenderungan dominasi produk-produk China ini juga telah mengalami ekspansi yang cukup tinggi di tingkat dunia. Fakta krisis ekonomi di Amerika yang dipicu oleh krisis kredit perumahan, sebenarnya dimulai dari tingginya ekspansi kinerja ekspor produk-produk China di pasar Amerika yang menyebabkan pasar Amerika mengalami *shock*. Dampak yang luar biasa ini disebabkan ekspansi ekspor Cina menyerang sebuah pasar yang memiliki keterkaitan satu sama lain yang sangat kompleks.



Gambar 1.1. Perbandingan Neraca Perdagangan Barang *Furniture* Indonesia-Cina Tahun 2004-2009 (September)

Sumber: *Laporan* Data dari BPS diolah dan ditabulasikan oleh ASMINDO *(diolah kembali)*

Dampak langsung dari situasi ini adalah terjadinya penurunan kemampuan membayar para pembeli rumah yang menggunakan fasilitas kemudahan kredit kepemilikan rumah karena seretnya pendapatan bagi sector-sektor usaha yang berkompetisi dan berhadapan langsung di pasar lokal Amerika dengan produk Cina. Akibatnya, perusahaan-perusahaan finansial yang melakukan investasi di sektor ini mengalami masalah likuiditas dan bahkan akhirnya harus dinyatakan pailit. Keadaan ini menjadi semakin parah karena perusahaan-perusahaan seperti ini juga memiliki keterkaitan dengan portfolio

investasi perusahaan lain yang terkait yang akhirnya juga mengalami hal sama dan menimbulkan dampak psikologis di pasar finansial yang tingkat kerugiannya bahkan susah diprediksi saat itu dan bahkan dampak ini berimbas ke negara-negara di Eropa, Asia, Australia, termasuk kawasan Amerika sendiri. Kenyataan ini menunjukkan bagaimana banjirnya produk-produk Cina di pasar dunia yang tidak dapat dibandingkan dengan kinerja pemasaran ekspor produk-produk Indonesia di dunia.

Kinerja domestik produk-produk *furniture* Indonesia jika dibanding dengan Cina secara tidak langsung dapat dilihat berdasarkan kinerja impor produk-produk *furniture* dari Cina masuk ke Indonesia. Jika kinerja penjualan *furniture* di dalam negeri meningkat, namun fakta juga menunjukkan peningkatan tajam impor produk *furniture* Cina, maka bisa dimengerti bahwa tingkat kompetitif produk *furniture* Cina di Indonesia cukup tinggi. Jika keadaan sebaliknya terjadi, dimana kinerja penjualan *furniture* di dalam negeri menurun, tetapi terjadi peningkatan tajam impor produk *furniture* Cina, maka dapat dipastikan bahwa tingkat kompetitif produk *furniture* Cina di Indonesia sangat tinggi.

Marketing performance atau kinerja pemasaran pada era jauh sebelum tahun 70-an, lebih berorientasi pada satu ukuran yaitu dalam bentuk produktivitas. Di sini pengukuran kinerja dinyatakan umumnya dalam indikator capaian yang didasarkan

pada *marketing output* dan *input*. Sejumlah indikator yang diambil tampak 'berbau efisiensi' bagi kepentingan produsen, berjangka pendek dan dapat menimbulkan konflik kepentingan serta menciptakan ketidakselarasan tujuan antara karyawan dan perusahaan. Bahkan dalam jangka panjang tanpa disadari dapat mengaburkan visi dan misi serta tujuan perusahaan termasuk moral dan filosofi perusahaan. Pengukuran kinerja pemasaran yang terlampau menekankan kepada laba-rugi berbasis finansial sering berakibat kekeliruan dalam kesimpulan dan pengambilan keputusan stratejik. Misalnya keputusan menjual aset yang dianggap tidak produktif, termasuk mengurangi tenaga kerja yang sebenarnya terampil oleh pihak manajemen demi tercapainya target produktivitas atas dasar efisensi. Semuanya dapat menyebabkan perusahaan kehilangan daya dan peluang perusahaan untuk tumbuh di masa depan.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja pemasaran di era 90-an banyak mengalami perubahan dan telah dikembangkan dengan berbagai cara dengan sejumlah indikator pengukuran kinerja pemasaran yang lebih relevan. Pengukuran kinerja dengan indikator berorientasi pelanggan lebih relevan untuk kinerja pemasaran saat ini, yang memungkinkan atau akan mendorong peningkatan kualitas dan nilai produk, kualitas layanan dan teknik-teknik hubungan pelanggan yang baik. Pengukuran seperti ini akan memupuk sikap menghargai dengan jujur terhadap nilai

yang 'dibayar' pelanggan untuk memperoleh barang dan jasa perusahaan di luar harga produk dalam satuan moneter. Nilai waktu yang dibayar pelanggan sulit dihitung dalam satuan mata uang, karena menjadi bagian penting, diakui dan tidak diabaikan perusahaan. Pengukuran kinerja ini tidak berorientasi finansial dan berjangka pendek, tetapi sangat berdampak positif bagi pembentukan sikap dan perilaku karyawan di dalam perusahaan yang mendukung pertumbuhan dan citra perusahaan. Sedangkan dalam penelitian Soegoto (2009) tersirat bahwa kinerja pemasaran merupakan kenaikan jumlah konsumen perusahaan dibandingkan dengan jumlah keseluruhan penjualan dalam skala regional, nasional atau dalam skala yang lebih besar.

Salah satu faktor yang diidentifikasi menentukan kemampuan daya saing adalah tingkat *competitive advantage* dari produk-produk *furniture* Indonesia terhadap produk-produk *furniture* impor dari Cina. Berdasarkan publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* pada tahun 2008 menunjukkan posisi daya saing Indonesia dalam persaingan global. Pada tahun 2008, peringkat daya saing Indonesia berdasarkan *Growth Competitiveness Index* berada di urutan 55 dari 134 negara (Tabel 1.2). Prestasi Indonesia pada 2008 tersebut relatif tidak mengalami kemajuan dibandingkan prestasi tahun 2007 yang berada di urutan 54 dari 131 negara.

Pada tahun 2010, peringkat daya saing global Indonesia meningkat sebesar 10 peringkat untuk ke-44 tahun ini, terutama karena peningkatan indikator makroekonomi dan kesehatan dan pendidikan dasar (*World Economic Forum*-WEF). Peringkat ini jika dibanding dengan sesama negara di kawasan ASEAN, Indonesia berada di posisi kelima setelah Singapura yang terletak pada posisi ketiga, Malaysia ke-26, Brunei ke-28, Thailand ke-38, sementara Vietnam peringkat 59, Filipina ke-85, dan Kamboja ke-109. Cina bahkan masih jauh meninggalkan Indonesia dengan ada di posisi ke-27.

Tabel 1.2. Daftar Daya Saing Negara-Negara ASEAN dan Cina Berdasarkan Publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* Pada Tahun 2008

No	Negara	CGI 2008-2009		CGI 2007-2008
		Rank	Skor	Rank
1.	Singapura	5	5,53	7
2.	Malaysia	21	5,04	21
3.	Cina	30	4,70	34
4.	Thailand	34	4,6	28
5.	Brunei Darussalam	39	4,54	n/a
6.	Indonesia	55	4,25	54
7.	Vietnam	70	4,10	68
8.	Filipina	71	4,09	71
9.	Kamboja	109	3,53	110
10.	Laos	-	-	-
11.	Myanmar	-	-	-

Sumber: Kadin Indonesia 2010

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, posisi daya saing Indonesia berada pada peringkat ke-55 pada tahun 2008-2009, menurun satu tingkat disbandingkan tahun 2007-2008. Posisi ini kalah jauh dibanding dengan Cina yang berada di urutan ke-30 pada tahun 2008-2009 dan menduduki urutan ke-34 pada tahun 2007-2008.

Posisi daya saing Industri Indonesia pun masih kalah bersaing dengan negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia, Thailand dan Brunei Darussalam.

Competitive Advantage diyakini suatu perusahaan akan dapat meningkatkan daya saingnya dalam menghadapi perdagangan bebas. Peringkat daya saing internasional Cina pada *World Economic Forum* (WEF) di posisi 29, dan IMD di posisi 20 serta IFC berada pada peringkat 89. Hal ini menunjukkan bahwa Cina memiliki keunggulan yang tidak dimiliki banyak negara lain, bahkan negara AS dan Eropa. Dibandingkan dengan Indonesia sendiri daya saing Cina memang mengungguli Indonesia dimana peringkat daya saing internasional Indonesia pada WEF, IMD, dan IFC masing-masing berada pada posisi 54, 42, dan 122. Hal ini menunjukkan secara jelas bahwa daya saing Indonesia cukup jauh dibanding Cina.

Keunggulan produk-produk Cina dalam hal harga sudah tidak bisa dipungkiri lagi kedigdayaannya. Hal ini terbukti dengan tingkat *supply* yang tinggi di pasar *furniture* dalam negeri, dimana produk Cina telah beredar dengan harga yang

sangat murah, mengurangi *profit margin* perusahaan *furniture* lokal. *Furniture* buatan Cina cukup bagus dari segi tampilan dan fungsi ditambah dengan keunikan desain yang *up to date* serta dengan harga yang relatif terjangkau akan dengan mudah menggeser dominasi *furniture* lokal. Perjanjian Perdagangan Bebas ASEAN-Cina, membuat sekitar 80 persen kode HS (*harmonized system*) untuk produk mebel dan panel kayu bea masuknya turun dari 15 persen menjadi 0 persen sejak 1 Januari 2010. Dampak langsung dari serbuan ini adalah kemungkinan kebangkrutan usaha-usaha *furniture* lokal, belum lagi *multiplier effect* dari kebangkrutan tersebut, dimana para pemasok industri *furniture* lokal akan terdampak oleh hal ini, mereka kehilangan *market* yang selama ini menjadi penyerap produk-produk mereka. Para karyawan juga terancam oleh pemutusan hubungan kerja dan daya beli masyarakat otomatis akan menurun seiring dengan hilangnya pendapatan individu yang terkena PHK.

Hal-hal yang diungkapkan di atas merupakan konsekuensi logis dari ikut sertanya Indonesia sebagai anggota ASEAN yang harus membuka diri bagi produk-produk Cina. Terlepas dari semua dampak negatif yang sedang dan akan terjadi, semua elemen masyarakat harus siap menghadapi dan memandang hal ini sebagai kesempatan atau peluang dan bukan suatu ancaman. Memang ada wacana yang mengusulkan penundaan pemberlakuan atas *ASEAN–China Free Trade*

Agreement (ACFTA) namun belum diketahui apakah hal ini bisa dilakukan dan kapan realisasinya? Kembali pada tujuan dasar dari ACFTA, dimana logikanya harus membawa keuntungan bagi semua pihak yang terlibat namun dengan syarat bahwa daya saing industri Indonesia harus berusaha ditingkatkan.

Fakta sebelumnya, daya saing industri Indonesia masih tertinggal di bawah daya saing Cina ditambah lagi kinerja pemasaran produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina di pasar Indonesia secara kuantitatif menunjukkan percepatan yang jauh lebih progresif dibanding dengan kinerja pemasaran produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia di pasar Cina, kondisi ini memberikan indikasi bahwa keunggulan bersaing menjadi salah satu faktor kunci bagi pencapaian kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan *furniture* di era pasar bebas ASEAN-China saat ini.

Keunggulan bersaing dimaksudkan sebagai keunggulan yang melebihi para kompetitor, diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding dengan yang dilakukan oleh para kompetitor (Kotler dan Armstrong, 2008). Keunggulan bersaing dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *customer value* yang lebih baik daripada kompetitor dengan harga yang sama atau menciptakan *customer value* yang sama dengan kompetitor, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 1997).

Keunggulan bersaing merupakan konsep dasar tentang persaingan yang awalnya diperkenalkan oleh Porter (1990) yang meliputi keunggulan dalam hal biaya produksi (*Cost Leadership)*, produk yang beda atau unik dibandingkan produk pesaing (*Differentiation*) dan fokus pada segmen seta target pasar tertentu (*Focus*). *Competitive Advantage* disebut pula sebagai strategi generik yang diyakini efektif dalam memenangkan persaingan. Perusahaan-perusahaan harus meningkatkan daya saing agar dapat terus menjaga eksistensinya di era yang sangat kompetitif ini.

Kesuksesan perusahaan sebagai *essential part of economy growth achiever* sangatlah bergantung pada daya saingnya, bilamana suatu perusahaan berhasil bersaing di kancah internasional maka perusahaan tersebut layak disebut sebagai duta negara untuk pertumbuhan dan kesejahteraan. Jadi jelas bahwa yang bersaing ialah perusahaan bukan Negara atau kalangan industrinya (Porter, 1990). Wiggins (1997) menyatakan bahwa hampir semua bentuk keunggulan bersaing baik, berarti perusahaan dapat menghasilkan beberapa pelayanan atau produk yang memiliki nilai pelanggan lebih baik dibanding yang dihasilkan oleh pesaing atau yang dapat menghasilkan layanan atau produk dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Dalam rangka untuk mencapai kesejahteraan, perusahaan juga harus mampu menangkap nilai yang diciptakan. Dalam rangka

menciptakan dan menangkap nilai, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Tjiptono (1997) merupakan hal yang tidak mudah mendefinisikan kualitas dengan tepat. Setiap individu akan mengartikannya secara berbeda. Ada beberapa definisi sering dijumpai antara lain: kecocokan dengan persyaratan, bebas cacat atau *conformance to the customer's requirements* (kesesuaian konsumen). Beberapa contoh definisi tersebut baru mewakili salah satu sudut pandang kualitas yaitu sudut pandang hasil. Kualitas masih memiliki sudut pandang yang lain yaitu kualitas desain yang merupakan fungsi dari spesifikasi produk. Secara luas kulitas tidak hanya ditinjau dari sudut pandang hasil dan desain semata melainkan juga meliputi: proses, manusia dan lingkungan.

Dampak integrasi antara kompetensi teknologi informasi dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dari perusahaan, menjelaskan bahwa sumber keunggulan bersaing melalui teknologi informasi menggunakan kerangka kerja berbasis sumber daya dan keterampilan manajerial terhadap teknologi informasi yang berpotensi menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan. Hoffman (2000) menegaskan bahwa sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan bila menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan oleh pesaing (saat ini atau potensial) dan perusahaan-perusahaan lain tidak mampu

menduplikasi manfaat dari strategi ini. Mengingat pentingnya keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja pemasaran, maka peneliti tertarik untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang dapat menstimulasi kuatnya keunggulan bersaing, sehingga dalam penelitian ini dapat diidentifikasi dua faktor penting tersebut yakni Market Orientation.

Konsep *market orientation* merupakan elemen sentral dalam filosofi manajemen yang didasarkan pada konsep pemasaran dan dianggap sangat berpengaruh pada profitabilitas jangka panjang. Mengingat pentingnya *market orientation* sebagai ukuran yang signifikan dari implementasi konsep pemasaran, *Marketing Science Institute* mendorong penelitian-penelitian empiris tentang konseptualisasi dan pengukuran *market*. Dua artikel dari Narver & Slater (1990) dan Kohli & Jaworski (1990) mengemukakan konsep *market orientation* pada awal tahun 1990an. Narver & Slater (1990) merepresentasikan perspektif kultural dari *market orientation*. Mereka mendefinisikan *market orientation* sebagai kultur organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai yang *superior* bagi pelanggan, dan dengan demikian akan menghasilkan performa superior secara kontinu (Narver & Slater, 1990, pg.21). Mereka menyatakan bahwa *market orientation* terdiri dari tiga komponen *behavioral* (Tjiptono, 1997):

1. *Customer orientation*: menyangkut pemahaman atas kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang, yang ditujukan bagi penciptaan nilai superior. Hal ini konsisten dengan persepsi Narver & Slater (1990) bahwa inti dari orientasi pasar adalah fokus pada konsumen. Dengan perkataan lain, hal tersebut tidak saja menyangkut pemenuhan kebutuhan konsumen, tetapi menyangkut juga bagaimana memberikan nilai tambah melalui pengurangan biaya atau melalui peningkatan manfaat bagi para konsumen.
2. *Competitor orientation*: menyangkut usaha mendapatkan informasi tentang pesaing-pesaing yang ada maupun yang potensial menjadi pesaing. Informasi ini menyangkut kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas jangka panjang pesaing. Informasi tentang pesaing ini sangat diperlukan agar organisasi dapat merancang strateji untuk bersaing secara efektif.
3. *Inter-functional coordination*: menyangkut koordinasi sumber daya yang dimiliki organisasi yang ditujukan untuk usaha penciptaan nilai *superior* bagi konsumen. Setiap fungsi/divisi dalam organisasi penting dan masing-masing memainkan peran yang unik dalam penciptaan nilai bagi konsumen.

Ketiga komponen *market orientation* yang dikemukakan oleh Narver & Slater (1990) ini secara implisit menekankan

bahwa inovasi yang berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan. Disisi lain, Kohli & Jaworski (1990) merepresentasikan perseptif *behavioral* dari *market orientation*. Mereka mendefinisikan *market orientation* sebagai aktivitas organisasi secara menyeluruh dalam melakukan *market intelligence* menyangkut kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini maupun yang akan datang, mendiseminasi hasil *intelligence* ke seluruh bagian organisasi, dan organisasi secara menyeluruh melakukan respon terhadap *intelligence* tersebut. Ketiga hal yang terkandung dalam definisi Kohli & Jaworski (1990) tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. *Intelligence generation*: Kohli & Jaworski (1990) memandang *intelligence generation* sebagai awal dari keseluruhan aktivitas *market orientation*. Mereka berargumen hal tersebut lebih luas dari sekedar mencari informasi tentang kebutuhan konsumen yang disampaikan secara verbal. Analisis juga ditujukan pada faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. *Intelligence generation* menyangkut cara pengumpulan dan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan yang laten, baik itu konsumen yang ada saat ini, konsumen potensial, para pesaing, dan juga pelaku-pelaku pasar lainnya
2. *Intelligence dissemination*: Kohli & Jaworski (1990) memandang perlunya komunikasi, diseminasi, dan bahkan

menjual *market intelligence*. Hal ini menyangkut proses dua arah yang menyangkut komunikasi bebas secara lateral dan horisontal (Harris & Piercy, 1999), dimana seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan konsumen dipahami oleh seluruh bagian dan fungsi dalam organisasi.

3. *Responsiveness*: menyangkut kemampuan organisasi untuk bereaksi atas informasi yang didapatkan dan disebarkan dalam organisasi. *Responsiveness* dibagi dalam dua jenis aktivitas, yaitu: penggunaan *market intelligence* dalam mengembangkan rencana dan *response implementation* (implementasi rencana yang telah disusun atas dasar *market intelligence*).

Kohli & Jaworski (1990) memperkenalkan *market intelligence* dan bukannya *customer focus* sebagai elemen sentral dalam orientasi pasar karena dalam pandangan mereka *market intelligence* merupakan konsep yang lebih luas dibanding *customer focus*.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat diketahui gap penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara *competitive advantage* dengan kinerja pemasaran. Soegoto (2007) mampu membuktikan pengaruh signifikan dan positif variabel *competitive advantage* dengan kinerja pemasaran. Penelitian Soegoto (2007) tidak

memasukkan variabel *market orientation* dan Market Orientation.

2. Hubungan antara *market orientation* dengan kinerja pemasaran. Olivares and Lado (2009), Morgan, Vorhies & Mason (2009) berhasil membuktikan pengaruh signifikan dan positif variabel *market orientation* dengan kinerja perusahaan. Penelitian Olivares and Lado (2009), Morgan,Vorhies &Mason (2009) tidak memasukkan variabel *competitive advantage* serta menggunakan kinerja perusahaan secara umum, bukan kinerja pemasaran yang lebih spesifik.

Berdasarkan *mapping* hasil penelitian sebelumnya tentang *market orientation, competitive advantage* dan kinerja pemasaran, penelitian ini berusaha mengkonstruksi model-model dari hasil penelitian terdahulu dalam satu bentuk model simultan untuk menjawab fenomena dimana *market orientation* dinilai sebagai faktor yang berperan sebagai variabel yang berpengaruh terhadap *competitive advantage* dan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di pulau Jawa yang sedang menghadapi persaingan dengan produk-produk sejenis dari China. Penelitian-penelitian terdahulu belum ada yang mengkonsruksikan variabel-variabel yang lebih lengkap secara simultan. Juga penelitian terdahulu hanya menekankan hubungan bivariat antar variabel.

1.2. Rumusan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang masalah yang menelaah tentang peran *market orientation* sebagai faktor yang berpengaruh pada orientasi pasar dan *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan furniture di Indonesia dalam rangka menghadapi tantangan persaingan perdagangan bebas era ACFTA.

Semua indikasi-indikasi permasalahan yang teridentifikasi pada penjelasan latar belakang di atas dapat dikonstruksikan dalam beberapa pokok masalah yang akan dilakukan kajian lebih dalam lagi, yakni:

1. Apakah *market orientation* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa?
2. Apakah *market orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa?
3. Apakah *competitive advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis:

1. Pengaruh *market orientation* pada *competitive advantage* perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa
2. Pengaruh *market orientation* pada kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa
3. Pengaruh *competitive advantage* pada kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi manfaat bagi pengembangan pengetahuan, bahan kajian dan pertimbangan serta dapat digunakan referensi penelitian, antara lain:

1. Memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam upaya memahami pentingnya membangun *competitive advantage* yang berwawasan *market orientation* untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terutama bagi para pengusaha *furniture* di wilayah Jawa
2. Sebagai bahan pemikiran untuk kajian dan pertimbangan bagi institusi Pemerintahan dan Kadin dalam upaya meningkatkan daya saing industri nasional.

3. Sebagai bahan acuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk dikembangkan mengikuti perkembangan yang terjadi saat itu.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya yaitu memenangkan persaingan. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah pada variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran (Tjiptono, 1997).

Tjiptono (1997) mengungkapkan bahwa strategi pema saran terdiri atas lima elemen yang saling berkaitan, yakni:

1. Penentuan target pasar, yakni memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor:

a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi
b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit
c. Pengalaman yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menganggapi peluang dan tantangan
d. Kemampuan spesifik/unik yang berasal dari kepemilikan atas sumber daya yang langka baik kemampuan, mesin ataupun SDM.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani perusahaan.

2. Perencanaan produk

Perencanaan produk meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.

3. Penetapan harga

   Penetapan harga menyangkut menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.

4. Sistem distribusi

   Sistem distribusi menyangkut saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5. Komunikasi pemasaran

   Promosi meliputi *advertising*, *sales promotion*, *publicity*, *personal selling* dan ada tambahan 2 komponen baru ialah *Internet Marketing* serta *direct marketing*.

Perencanaan pemasaran adalah fenomena perilaku karena terdiri dari adopsi teknologi. Perencanaan pendukung pemasaran berpendapat bahwa adopsi teknologi perencanaan pemasaran menyediakan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif, rasional dan objektif, dan bahwa ini mengarah ke lebih alokasi sumber daya yang tepat dan peningkatan kinerja organisasi (Pulendran, Speed & Widing II, 2002). Adapun cara-cara yang dapat dilakukan untuk melakukan suatu pemasaran:

1. Mengidentifikasikan kebutuhan konsumen

Menganalisa kebutuhan dan keinginan konsumen serta persepsi konsumen terhadap barang; dan jasa, baik yang dihasilkan perusahaan maupun pesaing.

2. Menentukan produk yang akan diproduksi

   Mengembangkan barang dan jasa yang hendak dipasarkan agar sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

3. Menentukan harga yang sesuai

   Menetapkan harga yang sesuai supaya barang dari jasa yang dipasarkan mampu bersaing yang sekaligus dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

4. Menentukan metode promosi

   Membuat program promosi yang dapat menciptakan dan mempertahankan bahkan menambah jumlah pelangganan.

5. Menentukan saluran distribusi

   Membuat kerjasama yang baik dengan penyalur sehingga barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan dapat selalu tersedia pada tempat dan waktu pada saat dibutuhkan pelanggan.

2.1.1. Unsur Pokok Strategi Pemasaran

Program pemasaran meliputi tindakan yang dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk, di antaranya harga, merancang kampanye iklan yang baik, merancang program

promosi yang unik, mementukan saluran distribusi, dan sebagainya. Dalam penerapannya, seringkali berbagai program pemasaran dipadukan atau dilaksanakan secara bersama-sama. Namun, kadangkala ada juga situasi di mana manajer pemasaran harus memilih program pemasaran yang 'terbaik' oleh karena keterbatasan anggaran. Dalam menentukan pilihan program pemasaran terbaik, manajer pemasaran harus terlebih dahulu menyusun dan mengkomunikasikan strategi pemasaran dengan jelas. Tiga dimensi yang berbeda pemasaran: pemasaran sebagai budaya, pemasaran sebagai strategi, dan taktik pemasaran. "Pemasaran sebagai budaya, yang mencakup seperangkat nilai-nilai dasar dan keyakinan tentang pentingnya pusat pelanggan yang membimbing organisasi, terutama tanggung jawab korporasi dan manajer *Small Business Unit* (SBU)-level". Sebagai strategi pemasaran adalah penekanan pada tingkat *Small Business Unit* (SBU), di mana fokusnya adalah pada segmentasi pasar, *targeting*, dan *positioning* perusahaan. Sementara itu, di tingkat operasional, manajer pemasaran harus fokus pada taktik pemasaran (yaitu: produk, harga, promosi dan tempat) (Bello, 2001).

Strategi pemasaran merupakan perencanaan yang menjabarkan harapan perusahaan terhadap hasil dari program pemasarannya, juga dampaknya terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran. Perusahaan dapat menggunakan

dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program (seperti periklanan, promosi penjualan, personal selling, layanan pelanggan, atau pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasi program-program pemasaran agar program-program itu sejalan dan terintegrasi secara sinergistik. Mekanisme ini disebut strategi pemasaran. Umumnya peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperbesar jumlah permintaan.

Perlu juga dipahami bahwa di satu pihak, strategi pemasaran merupakan jembatan antara perusahaan dan analisa terhadap situasi persaingan. Oleh karenanya, program pemasaran harus konsisten dan mutlak didasarkan pada strategi-strategi pemasaran.

2.2. Orientasi Pasar (*Market Orientation*)

Banyak penulis memperdebatkan perbedaan konseptual dan aplikasi antara penekanan organisasi berorientasi pasar (*market orientation*) dan yang berorientasi pemasaran (*marketing orientation*) (Perreault, 1984; Kohli & Jaworski, 1990). Namun, Lindgreen *et. al.* (2009) mengungkapkan kesepakatan umum dalam literatur orientasi pasar menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan aktivitas pengumpulan, informasi yang sedang berlangsung sistematis tentang pelanggan dan pesaing, berbagi

lintas-fungsional terkait informasi di perusahaan, dan cepat tanggap terhadap tindakan pesaing dan perubahan kebutuhan pasar.

Sementara orientasi pasar (*market orientation*) menyiratkan adopsi organisasi secara luas dan operasionalisasi konsep pemasaran, orientasi pemasaran (*marketing orientation*) berfokus pada kegiatan-kegiatan spesifik dari unit pemasaran (Blankson & Ogbuehi, 2007). Orientasi pasar adalah lebih dari sekedar 'semakin dekat dengan pelanggan. "Organisasi dapat berorientasi pasar hanya jika benar-benar memahami pasar. Informasi pelanggan harus melalui penelitian dan fungsi promosi untuk menyerap setiap fungsi organisasi. Olivares & Lado (2009) menyatakan rangkaian kegiatan yang dikembangkan oleh perusahaan secara permanen untuk memantau, menganalisis dan menanggapi perubahan pasar disebut dalam literatur Pemasaran sebagai "orientasi pasar". Orientasi pasar adalah jenis logika pemasaran yang fokus pada pelanggan, dapat membantu untuk membangun hubungan dan berkomunikasi pengetahuan dengan pelanggan, dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan serta mendapatkan dan mengumpulkan nilai bagi bisnis (Liyun, *at. al*, 2008). Orientasi pasar berfokus pada penilaian kebutuhan pelanggan, dan yang kemudian memberikan kualitas pelayanan yang tinggi (Chakrabarty & Green Jr., 2007). Orientasi pasar dianggap sebagai sumber daya organisasi yang

memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan inovasi (Gaizutis & Kurtinaitiene, 2008).

Orientasi pasar adalah penciptaan intelejensi pasar oleh perusahaan yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa mendatang, penyebaran hasil intelejensi pasar (yang berupa informasi) pada semua fungsi/divisi yang ada dalam perusahaan haruslah diikuti dengan daya respon mereka terhadap informasi tersebut (Kohli dan Jaworski, 1990; Kyriazis, 2004). Orientasi pasar adalah merupakan budaya perusahaan yang dapat menciptakan perilaku/tindakan penting yang efisien dan efektif untuk menciptakan nilai bagi para pelanggan dan perusahaan secara berkelanjutan (Narver and Slater, 1990; Kyriazis, 2004). Kohli dan Jaworski (1990) menggunakan istilah "orientasi pemasaran" untuk mengartikan implementasi konsep pemasaran. Yang lebih formal, mereka mengambil perspektif pemrosesan informasi dan mengartikan orientasi pasar sebagai "penciptaan intelejensi pasar organisasi luas yang berkaitan dengna kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa mendatang, persebaran intelejensi di antara beberapa departemen, dan daya respon organisasi secara luas ke intelegensi pasar."

Orientasi pasar menempatkan penekanan khusus pada penyebarluasan dan tanggap terhadap intelijen pasar di seluruh seluruh organisasi (Zhou, Lie, Zhou, 2004). Keskin, Erdil and

Erdil (2003) menyatakan bahwa Kohli dan Jaworski (1990) mengartikan orientasi pasar menurut tiga dimensi:

1. Penciptaan informasi pasar tentang kebutuhan pelanggan dan faktor-faktor lingkungan eksternal
2. Penyebaran informasi tersebut kepada fungsi/divisi yang ada dalam perusahaan
3. Pemilihan strategi-strategi yang tepat untuk merespon terhadap informasi yang diperoleh dari hasil intelejensi pasar.

Unsur-unsur tersebut meliputi pengumpulan informasi sistematik dan berkelanjutan yang berkaitan dengan pelanggan serta pesaing, pembagian informasi antar fungsi dalam berkoordinasi dan daya respon mereka terhadap kebutuhan pasar yang selalu berubah (Keskin, Erdil and Erdil, 2003)

Sebaliknya, Narver dan Slater (1990) mengambil perspektif kultural dan mengartikan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku/tindakan yang diperlukan bagi pembentukan nilai manfaat bagi para pembeli dan perusahaan. Mereka menyebutkan bahwa sebuah orientasi pasar meliputi tiga komponen perilaku – orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi - ditambah lagi dengan 2 kriteria lain yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Tanpa memperhatikan perbedaan-perbedaan tersebut dalam sudut filosofis, dua definisi ini saling berkaitan dan bisa dipadukan ke dalam definisi yang lebih luas.

Konsisten dengan studi-studi sebelumnya dimana dalam studi ini mereka memandang perusahaan-perusahaan yang berorientasi pasar sebagai perusahaan-perusahaan yang tindakannya konsisten dengan dua konsep orientasi pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990).

Ada kesamaan yang jelas antara kedua definisi dari Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990). Pertama, keduanya fokus pada peran sentral pelanggan dalam manifestasi orientasi pasar. Kedua, keduanya memerlukan orientasi eksternal. Ketiga, keduanya mengakui pentingnya yang responsif terhadap pelanggan pada tingkat organisasi. Akhirnya, ada pengakuan bahwa kepentingan pemangku kepentingan lainnya dan/atau kekuatan lain membentuk kebutuhan dan harapan pelanggan (Mavondo & Farrell, 2000). Gauzente (1999) menyebut Kohli dan Jaworski berbeda dari Narver dan Slater sehubungan dengan penggunaan dimensi budaya, namun komponen orientasi pasar rupanya mirip. Mereka berpendapat bahwa dimensi organisasi (berbagi informasi, koordinasi antar departemen) sangat penting. Mereka juga menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan sekarang tetapi juga masa depan pelanggan.

Orientasi pasar dipahami sebagai budaya perusahaan di mana pasar, pelanggan dan pesaing merupakan sumber informasi. Sehingga, sebuah orientasi pasar mengimplikasikan adanya

serangkaian nilai, sikap dan pemahaman yang sama di seluruh divisi dalam perusahaan dimana hal ini bagaikan *invisible hand* yang memandu perilaku individu dalam perusahaan untuk selalu mencoba menstimulasi penciptaan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan. Perspektif perilaku ini menerapkan definisi konsep orientasi pasar yang menjelaskan tugas-tugas setiap fungsi/divisi yang harus diselesaikan dalam perusahaan untuk mempraktekkan kultur secara efektif (Kohli and Jaworski, 1990).

Keskin, Erdil and Erdil (2003) berpandangan bahwa orientasi pasar merupakan kultur perusahaan yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai inti dari segala tindakan perusahaan untuk menghasilkan manfaat bagi para pelanggan dan kinerja yang bagus bagi perusahaan (Narver and Slater, 1990). Kebutuhan dan harapan pelanggan berkembang sepanjang waktu dan hal ini dapat memicu terciptanya produk dan jasa yang berkualitas tinggi terhadap pemenuhan kebutuhan pasar serta hal ini sangatlah penting bagi keberhasilan usaha (Jaworski dan Kohli, 1993). Daya respon terhadap kebutuhan pasar yang selalu memerlukan adanya produk dan jasa baru, tentunya berkaitan dengan kemampuan inovasi dari sebuah perusahaan. Orientasi pasar juga dijelaskan sebagai aktivitas pemasaran yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaing. Sementara terdapat beberapa konsep orientasi pasar, ini berfokus pada tiga komponen utama: 1) fokus

terhadap pelanggan, 2) fokus terhadap pesaing dan 3) koordinasi antar fungsi/divisi. Semua hal ini memiliki fokus terhadap pengumpulan informasi, penyebaran informasi dan kemampuan merespon apa yang diterima lalu mencerminkannya dalam berperilaku/bereaksi dalam perencanaan (Baker dan Sinkula 1999).

2.2.1. Orientasi Pasar dan Daya Inovasi Perusahaan

Ketika selera pelanggan dan strategi kompetitor dinamis, ada kebutuhan untuk merancang ulang atau menyesuaikan produk. Inovasi perusahaan digambarkan oleh pengembangan dan inovasi pemasaran yang cenderung melibatkan pasar, teknologi dan ketidakpastian pesaing. Hal ini berarti perlunya informasi baru, perubahan teknis dan pengaturan organisasi yang baru (Erdil & Keskin, 2003). Pemasaran dan inovasi dipandang, sekarang lebih dari sebelumnya, sebagai rangsangan terhadap pertumbuhan ekonomi dan komponen utama dari keunggulan kompetitif (Lucas & Ferreli, 2000). Pemahaman yang lebih baik tentang sifat dan sumber orientasi pasar dalam organisasi dan membantu dalam mengembangkan pasar yang lebih usaha berorientasi teknologi tinggi (Renko & Carsrud, 2009). Budaya orientasi pasar adalah budaya kelompok yang dirancang untuk menciptakan nilai pelanggan yang lebih tinggi dengan menjalankan tindakan yang dibutuhkan dengan cara yang paling

efisien dan efektif yang tersedia (Amirkhani & Fard, 2009). Perusahaan-perusahaan yang berorientasi pasar biasanya adalah perusahaan-perusahaan yang tindakannya konsisten dengan dua konsep orientasi pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990) (Qu and Ennew, 2004). Mempelajari dampak orientasi pasar terhadap kemampuan inovasi perusahaan menjadi area penelitian populer dalam beberapa tahun terakhir. Perusahaan harus memberikan perhatian lebih terhadap kebutuhan pelanggan dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan menawarkan merek produk-produk dan jasa berkualitas untuk memenuhi ekspektasi yang terus muncul. Perusahaan memerlukan sebuah strategi yang dapat menyelaraskan arah kebijakannya dengan keinginan *stakeholder* sekaligus berorientasi pada pasar atau pelanggan.

Meningkatnya perhatian terhadap orientasi pasar oleh para praktisi dan peneliti didasarkan pada asumsi bahwa orientasi pasar meningkatkan kinerja organisasi dan tidak hanya mengandalkan pada konsep orientasi persaingan. Berbahaya bagi perusahaan yang hanya berorientasi pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa penting untuk berorientasi pesaing dan memiliki koordinasi inter-fungsi dalam rangka untuk memiliki tingkat kreativitas produk baru yang tinggi (Wei, 2010). Dampak persaingan berperan penting dalam terbentuknya strategi perusahaan dan kinerja inovasinya. Seperti disebut dalam

literatur orientasi pasar bisa berdampak langsung terhadap kinerja dan dampak tak langsungnya juga bisa muncul. Orientasi pasar dan R&D serta interaksi keduanya mendorong daya inovasi perusahaan (kesediaan dan kemampuan untuk berinovasi) hingga pada akhirnya berujung pada penerimaan produk/jasa oleh pelanggan.

2.2.2. Dimensi Orientasi Pasar

Upaya-upaya besar untuk membuat konsep konsep orientasi pasar telah muncul: (1) perspektif pengambilan keputusan, (2) perspektif pasar kecerdasan, (3) perspektif budaya berbasis perilaku, (4) perspektif strategis fokus, dan (5) perspektif pelanggan. Orientasi pasar mengacu pada generasi organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan, penyebaran intelijen dalam organisasi, dan tanggapan terhadap hal itu. Kelebihan utama dari pandangan terintegrasi ini adalah (1) fokus memperluas pasar daripada kecerdasan pelanggan, (2) penekanan pada suatu bentuk spesifik dari koordinasi antar-fungsional yang berkaitan dengan intelijen pasar, dan (3) fokus pada kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan kecerdasan bukan dampak dari kegiatan (misalnya, profitabilitas). Juga, harus ditekankan bahwa pandangan ini memungkinkan seseorang untuk menilai sejauh mana sebuah organisasi berorientasi pasar, bukan

menekankan dengan atau tanpa evaluasi (Kohli & Jaworski, 1993).

Zhou, *et. al.* (2008) menyebutkan dua perspektif dominan muncul dari literatur *market orientation*. Pendekatan budaya mendefinisikan *market orientation* sebagai satu aspek dari budaya perusahaan yang menempatkan prioritas tertinggi pada menciptakan dan mempertahankan nilai pelanggan yang unggul (Slater dan Narver, 1998). Dalam upaya untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul terus menerus, *market orientation* menekankan kebutuhan untuk memahami target pelanggan dan kompetitor yang ada dan potensial secara menyeluruh, serta koordinasi interfunctional sumber daya perusahaan dan kegiatan. Sebuah pendekatan yang memiliki pengaruh sama, memandang *market orientation* dalam perspektif intelijen dimana enerasi organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan sekarang dan masa depan, penyebarluasan intelijen di seluruh departemen, dan organisasi tanggap lebar untuk itu (Kohli dan Jaworski, 1990). Pendekatan ini mengutamakan kegiatan yang menghasilkan, menyebar luaskan, dan menanggapi kebutuhan pelanggan di seluruh organisasi.

Narver & Slater (1990) menggunakan tinjauan kultural dari *Market Orientation*. Narver & Slater (1990) mendefinisikan *Market Orientation* sebagai kultur perusahaan yang paling efektif

dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai yang *superior* bagi pelanggan, dan dengan demikian akan menghasilkan performa superior secara berkelanjutan (Narver & Slater, 1990, pg.21). Mereka menyatakan bahwa *Market Orientation* terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. *Customer orientation*: menyangkut pemahaman atas kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang, yang ditujukan bagi penciptaan nilai *superior*. Hal ini sesuai dengan persepsi Narver & Slater (1990) bahwa inti dari *Market Orientation* adalah fokus pada konsumen. Dengan perkataan lain, hal tersebut tidak saja menyangkut pemenuhan kebutuhan konsumen, tetapi menyangkut juga bagaimana memberikan nilai tambah melalui pengurangan biaya-biaya atau melalui peningkatan manfaat bagi para konsumen. Menurut Gudergan (2010) manajemen nilai pelanggan akan mengarahkan pada orientasi pasar yang lebih besar. Bicen (2009), orientasi pelanggan berarti bahwa perusahaan memiliki pemahaman yang memadai target pasar untuk dapat menciptakan nilai yang superior bagi mereka secara terus menerus. Larsen et. Al (2006) mengklaim bahwa untuk menjadi sukses, organisasi yang berorientasi pasar harus menyesuaikan kompetensi perusahaan dengan kebu tuhan pelanggan.

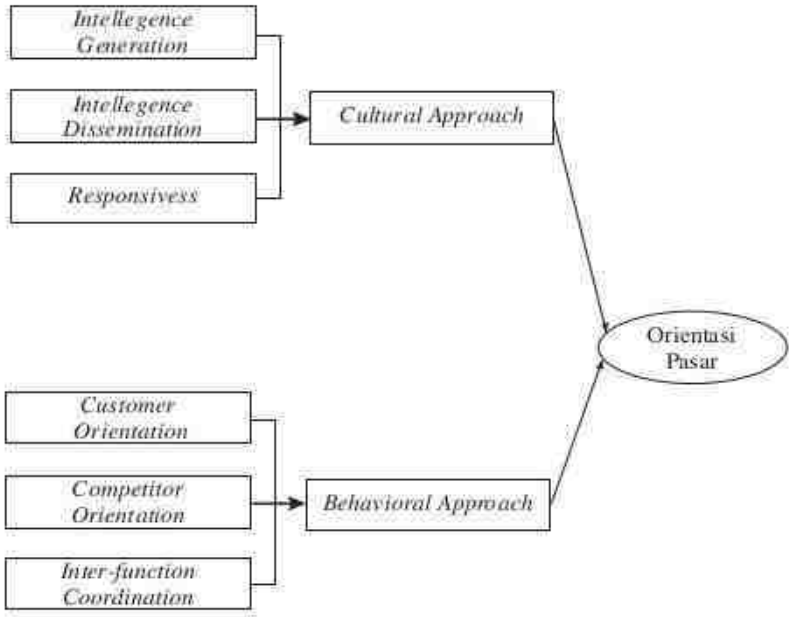
2. *Competitor orientation*: menyangkut usaha mendapatkan informasi tentang pesaing-pesaing yang ada maupun yang potensial menjadi pesaing. Informasi ini menyangkut kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas jangka panjang pesaing. Informasi tentang pesaing ini sangat diperlukan agar organisasi dapat merancang strategi untuk bersaing secara efektif. Bicen (2009), orientasi pesaing adalah bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek dan kelemahan dan kemampuan jangka panjang dan strategi dari kedua pesaing kunci potensial saat ini dan kunci.
3. *Inter-functional coordination*: menyangkut pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk usaha penciptaan nilai *superior* bagi konsumen. Setiap fungsi dalam organisasi adalah penting dan masing-masing memainkan peran yang unik dalam penciptaan nilai bagi konsumen. O'Cass & Ngo (2009) menyatakan orientasi pasar yang melibatkan beberapa departemen berbagi informasi tentang pelanggan dan terlibat dalam (*customer-linking*) kegiatan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Bicen (2009), koordinasi antar fungsional terkoordinasi pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai superior bagi pelanggan target.

Ketiga komponen *Market Orientation* yang dikemukakan oleh Narver & Slater (1990) ini secara implisit menekankan

bahwa inovasi yang berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan. Disisi lain, Kohli & Jaworski (1990) menggunakan tinjauan *behavioral* dari *Market Orientation*. Mereka mendefinisikan *Market Orientation* sebagai aktivitas perusahaan secara menyeluruh dalam melakukan *market intelligence* menyangkut kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini maupun yang akan datang, menyebarkan hasil *intelligence* tersebut keseluruh bagian perusahaan, dan sehingga perusahaan dapat melakukan respon terhadap hal tersebut. Jayachandran & Bearden (2005), perspektif perilaku (*behavioral perspective*) berkonsentrasi pada kegiatan organisasi yang berkaitan dengan generasi dan penyebarluasan dan tanggap terhadap *market intelligence*. Ketiga hal yang terkandung dalam definisi Kohli & Jaworski (1990) tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. *Intelligence generation*: Kohli & Jaworski (1990) memandang *intelligence generation* sebagai awal dari keseluruhan aktivitas *Market Orientation*. Mereka berargumen hal tersebut lebih luas dari sekedar mencari informasi tentang kebutuhan konsumen yang disampaikan secara verbal. Analisis juga ditujukan pada faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. *Intelligence generation* menyangkut cara pengumpulan dan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan yang laten dari konsumen. Malik& Naeem

(2009), pengelolaan intelijen pasar dengan menggunakan kemampuan dinamis yang berbeda dari organisasi menghasilkan organisasi dan kinerja keuangan yang superior.



Gambar 2.1

Indikator Orientasi Pasar

Sumber: Kohli & Jaworski (1990) dan Narver & Slater (1990)

2. *Intelligence dissemination*: Kohli & Jaworski (1990) memandang perlunya komunikasi, penyebaran, dan bahkan menjual *market intelligence*. Hal ini menyangkut proses dua arah yang menyangkut komunikasi bebas secara lateral dan horisontal, dimana seluruh informasi yang berharga

menyangkut kebutuhan konsumen dipahami oleh seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan.

3. *Responsiveness*: menyangkut kemampuan perusahaan untuk bereaksi atas informasi yang didapatkan dan disebarkan dalam perusahaan. *Responsiveness* dibagi dalam dua jenis aktivitas, yaitu: *response design* (penggunaan *market intelligence* dalam mengembangkan rencana), dan *response implementation* (implementasi rencana yang telah disusun atas dasar *market intelligence*).

Kohli & Jaworski (1990) memperkenalkani *market intelligence* dan bukan *customer focus* sebagai elemen sentral dalam *Market Orientation* karena dalam pandangan mereka *market intelligence* merupakan konsep yang lebih luas dibanding *customer focus*. Dalam *market intelligence* termasuk juga faktor-faktor pasar yang *exogenous* yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, baik kebutuhan saat ini maupun kebutuhan yang akan datang.

2.2.3. Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan

Keskin, Erdil and Erdil (2003) menyatakan sejumlah peneliti menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Meski beberapa studi mendukung hubungan antara orientasi pasar dan profitabilitas hubungan antara orientasi pasar dan inovasi nampak lebih kompleks (Slater and Narver, 2000). Beberapa tulisan menyatakan bahwa pentingnya orientasi pasar bagi kinerja perusahaan bergantung pada kondisi-kondisi lingkungan (Narver dan Slater, 1990), orientasi pasar yang kuat diperlukan untuk memfokuskan perusahaan terhadap lingkungan yang mungkin mempengaruhi kemampuan mereka untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dibandingkan para pesaing. Kohli dan Jaworski (1990) menyarankan bahwa orientasi pasar mungkin tidak memiliki kepentingan utama dalam lingkungan yang cepat berubah. Riset terbaru menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan tidak dipengaruhi oleh lingkungan (Jaworski dan Kohli 1993). Akibat implementasi strategi yang berorientasi pasar, bereaksi terhadap umpan balik pasar memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan sukses dengan perubahan-perubahan lingkungan eksternal. Meski demikian, sementara orientasi pasar yang kuat mungkin menjaga perusahaan tetap baik, ini mungkin bukan merupakan posisi pasar yang tepat bagi perusahaan. Perusahaan dengan orientasi pasar dan pembelajaran yang kuat mungkin lebih mampu merespon kekuatan-kekuatan lingkungan melalui

pembelajaran yang memungkinkan perilaku pasar reaktif dan inovatif.

Banyak studi yang menguji hubungan kinerja dan orientasi pasar. Literatur yang berkaitan dengan konsep pemasaran berasumsi bahwa implementasi orientasi pasar akan mendorong kinerja organisasi yang unggul. Dalam studi mereka Kohli dan Jaworski (1990) mengusulkan bahwa semakin besar orientasi pasar suatu perusahaan, semakin besar kinerjanya dan hubungan ini akan diperantarai oleh kekuatan-kekuatan eksternal seperti ekonomi yang lebih lemah, turbulensi dan kompetisi pasar yang lebih besar. Konteks lingkungan sebuah perusahaan akan mempengaruhi tingkat orientasi pasarnya. Organisasi dalam lingkungan yang lebih kompetitif dan dinamis bisa diharapkan lebih berorientasi pada pasar. Akibatnya, hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bergantung pada karakteristik lingkungan sebuah perusahaan (Jaworski dan Kohli 1993). Tiga karakteristik lingkungan telah diusulkan oleh Jaworski dan Kohli (1993): Turbulensi pasar (kecepatan perubahan dalam komposisi pelanggan dan preferensi-preferensinya), intensitas persaingan dan turbulensi teknologi. Perusahaan-perusahaan yang bekerja dengan teknologi yang cepat berubah mungkin mampu mendapatkan sebuah keuntungan kompetitif melalui inovasi teknologi bersamaan dengan orientasi pasar.

Keskin, Erdil and Erdil (2003) menyatakan bahwa orientasi pasar mungkin bukan merupakan strategi perusahaan yang tepat bagi pasar yang dinamis, di mana para pelanggan memiliki kekuatan terbatas dan perubahan teknologi berlangsung cepat. Narver dan Slater (1990) menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan keuntungan usaha di mana orientasi pasar berkaitan terutama dengan pembelajaran dari sejumlah bentuk kontak dengan pelanggan dan para pesaing dalam pasar (Slater and Narver, 2000). Para penulis selanjutnya memperluas studi awal mereka dengan mempertimbangkan pengaruh orientasi pasar terhadap keuntungan. Sebuah orientasi kewirausahaan menunjukkan perilaku seperti daya inovasi, pengambilan resiko dan daya saing yang bisa meningkatkan prospek untuk mengembangkan sebuah produk terobosan atau mengidentifikasi segmen pasar yang tidak dilayani (Slater dan Narver, 2000)

Orientasi pasar penting dalam memungkinkan perusahaan untuk memahami pasar dan mengembangkan strategi produk dan jasa yang tepat untuk memenuhi kebutuhan dan ketentuan pelanggan. Orientasi pasar memastikan strategi untuk berfokus pada pelanggan demi penciptaan dasar pengetahuan pasar, yang diikuti oleh kegiatan pemasaran yang terkoordinir secara baik antar fungsi untuk kesuksesan perusahaan jangka panjang. Terdapat kemajuan dalam pengembangan gagasan orientasi pasar sejak akhir 1980-an dan banyak upaya analitis

telah dicurahkan untuk mengartikan, mengkonsepkan, dan mengoperasionalkan gagasan orientasi pasar. Dua konseptualiasi orientasi pemasaran mendapatkan dukungan luas pandangan orientasi pasar berbasis informasi yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan interpretasi orientasi pasar berbasis kultur yang diuji oleh Narver dan Slater (1990).

2.3. *Competitive Advantage*

Dalam beberapa tahun terakhir konsep keunggulan kompetitif telah menjadi fokus dalam diskusi tentang strategi bisnis. Laporan tentang keunggulan kompetitif melimpah, tetapi definisi yang tepat yang sulit dipahami. Dalam meninjau penggunaan istilah keunggulan kompetitif dalam literatur strategi, tema umum adalah penciptaan nilai. Namun, tidak ada kesepakatan banyak nilai, kepada siapa, dan kapan (Rumelt, 2003). Hasil yang penting dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan kompetitif. Baru-baru ini, telah ada pengakuan yang berkembang bahwa kelebihan tersebut dapat berada dalam batas-batas dari suatu perusahaan - melalui hubungan dengan organisasi luar (Jap, 2000). Sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengubah kekuatan kompetitif. Sebagai contoh, perusahaan membentuk hambatan untuk mencegah pendatang baru dari masuk ke suatu industri dengan mengembangkan sumber daya

yang unik atau padat modal bahwa perusahaan baru tidak dapat dengan mudah menduplikasi. Perusahaan juga meningkatkan daya tawar atas pelanggan dan pemasok dengan meningkatkan biaya perpindahan (swiching cost) pelanggan mereka dan mengurangi biaya mereka sendiri untuk beralih pemasok. Lima model kekuatan kompetitif menyediakan dasar yang solid untuk mengembangkan strategi bisnis yang menghasilkan peluang strategis (Shin, 2002).

Sumber daya perusahaan dan kemampuan yang berharga adalah suatu pertimbangan penting pertama dalam memahami sumber-sumber internal keunggulan kompetitif. Namun, jika sumber daya dan kemampuan tertentu dikendalikan oleh berbagai perusahaan yang bersaing, maka bahwa sumber daya tidak mungkin untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi salah satu dari mereka. Sebaliknya, berharga tetapi umum (yaitu, tidak jarang) sumber daya dan kemampuan merupakan sumber paritas kompetitif (Barney, 1995). Perusahaan yang gagal menerjemahkan secara efisien dan efektif sumber daya mereka dan kemampuan ke dalam proses bisnis tidak dapat mengharapkan untuk mewujudkan potensi keunggulan kompetitif sumber daya tersebut. Sementara sumber daya tersebut dapat mempertahankan potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif untuk beberapa periode waktu, bahwa potensi dapat direalisasikan hanya jika digunakan dalam proses bisnis, untuk

itu adalah melalui proses bisnis bahwa sumber daya perusahaan dan kemampuan bisa terkena ke pasar, di mana mereka nilai dapat dikenali. Dalam jangka panjang, kegagalan untuk mengeksploitasi sumber daya dan kemampuan melalui proses bisnis dapat mengakibatkan kerusakan kemampuan mereka untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Di sisi lain, dalam rangka pemanfaatan sumber daya arus melalui proses bisnis, sumber daya baru yang dapat dikembangkan dan disempurnakan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan sumber baru keuntungan kompetitif (Ray, Gautam; Barney, Jay B. & Muhanna, Waleed A., 2004).

Keunggulan kompetitif menurut Kotler dan Armstrong (2008), *competitive advantage is an advantage over competitors gained by offering consumers greather value than competitors do*. Keunggulan kompetitif dimaksudkan sebagai keunggulan yang melebihi para pesaing, yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding dengan yang dilakukan oleh pesaingnya. Keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *value* yang lebih baik dibanding pesaing dengan harga yang sama atau menciptakan *value* yang sama dengan kompetitor, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 2006). Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan sumber daya internal perusahaan untuk

mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing. Demikian pula, keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan keunggulan kompetitif bahwa persaingan tidak dapat menyalin atau mensimulasikan (Eli, Galily & Israeli, 2008). *Competitive strategy is the search for a favourable competitive position dalam an industry. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry competition* . Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri.

Hansen dan Mowen (1997), mengungkapkan bahwa *customer value* adalah selisih antara sesuatu yang diterima konsumen dengan sesuatu yang telah dikorbankan oleh konsumen. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dibandingkan pesaingnya, perbedaan tersebut muncul karena adanya *gap* kemampuan yang lebih baik dan gap tersebut dapat dipertahankan.

Strategi juga dapat didefinisikan dalam beberapa tingkatan, yaitu:

1. *Corporate strategy*, yang berkaitan dengan alokasi sumber daya di antara berbagai bisnis yang ada dalam perusahaan.

2. *Business Strategy*, yang terdapat pada tingkatan bisnis tertentu, yang khususnya berkaitan dengan posisi persaingan.
3. *Functional strategy*, yang terbatas pada tindakan-tindakan fungsi/divisi tertentu dalam suatu bisnis (misalnya; fungsi/divisi pemasaran, personalia, keuangan dan lainnya).

2.3.1. Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *value* yang lebih baik daripada pesaing dengan harga yang sama atau menciptakan *value* yang sama dengan pesaing, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 2006). *Customer will see competitive advantage as customer advantages, giving the company an edge over its competitors* (Kotler dan Armstrong, 2008). Konsumen akan melihat keunggulan kompetitif sebagai keunggulan bagi konsumen, dan menganggap perusahaan berada di atas level pesaingnya.

Hasil efektif pengelolaan sumber daya manusia adalah kemampuan yang meningkat untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang termotivasi untuk bekerja, dan hasil memiliki karyawan yang termotivasi secara tepat untuk melakukan lebih banyak pekerjaan, termasuk profitabilitas yang lebih besar, turnover karyawan yang rendah, kualitas produk

tinggi, biaya produksi yang lebih rendah, dan penerimaan yang lebih cepat dan implementasi strategi perusahaan. Hasil ini, terutama jika digabungkan dengan pesaing yang tidak memiliki orang yang termotivasi secara tepat untuk bekerja, dapat membuat sejumlah keunggulan kompetitif melalui praktik manajemen sumber daya manusia (Schuler & MacMillan, 1984). Tahapan dalam menciptakan keuanggulan kompetitif adalah dengan melakukan:

1. Analisis pesaing

   Proses analisis kompetitor ini meliputi: Identifikasi pesaing, penilaian pesaing dan pemilihan pesaing utama.

   a. Identifikasi pesaing

      Pada dasarnya, identifikasi pesaing adalah tugas yang terlihat sederhana. Pada tingkat yang terdekat, sebuah perusahaan dapat mendefinisikan para pesaingnya sebagai perusahaan-perusahaan yang lain, yang menawarkan produk-produk yang serupa atau menawarkan layanan pada konsumen yang sama dengan harga relatif tidak berbeda. Tetapi perusahaan, nyatanya menghadapi rentang persaingan yang lebih luas dari pesaing. Perusahaan bahkan mungkin mengidentifikasi semua perusahaan sebagai pesaingnya.

   b. Penilaian pesaing

Untuk memiliki penilaian terhadap pesaing - pesaing utama, maka harus diketahui:

1). Tujuan pesaing

2). Identifikasi strategi pesaing

3). Memperkirakan reaksi pesaing

c. Pemilihan pesaing utama

Perusahaan tentunya memiliki sebagian besar pesaing-pesaing utamanya yang terpilih melalui keputusan utama pada target konsumen, saluran distribusi, dan strategi bauran pemasaran. Manajemen saatnya harus memutuskan yang mana pesaing yang memaksa perusahaan bersaing ketat. Adapun tahapan yang dapata dilakukan adalah:

1). Mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing

2). Mengenali pesaing baik dari dekat atau jauh.

2. Pengembangan strategi pemasaran kompetitif

Pengembangan strategi pemasaran kompetitif menyangkut mengenali posisi kekuatan dari perusahaan berhadapan dengan para pesaingnya sehingga dapat memberinya keunggulan kompetitif terbesar yang memungkinkan.

Ketika telah memiliki pesaing utama yang teridentifikasi dan terevaluasi, perusahaan saatnya harus membuat strategi pemasaran kompetitif secara garis besar, yang dengannya dapat memperoleh keunggulan kompetitif

melalui nilai pelanggan superior. Pemasaran kompetitif secara garis besar yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah:

a. Pendekatan strategi pemasaran

Tidak ada strategi yang terbaik untuk semua perusahaan. Masing-masing perusahaan harus menunjukkan bahwa membuat apa yang diberikan sangat masuk akal, posisinya di industri dan tujuannya, peluangnya, dan sumber dayanya. Bahkan dalam perusahaan, perbedaan strategi mungkin dibutuhkan untuk bisnis dan produk-produk yang berbeda.

Faktanya, pendekatan strategi pemasaran dan penerapannya seringkali melalui tiga tahapan berikut:

1). Pemasaran entrepreneur

Kebanyakan dari perusahaan dimulai secara individual yang hidup dengan kecerdasannya. Perusahaan tersebut memvisualisasikan peluang, membangun strategi yang fleksibel dan mengetuk setiap pintu rumah untuk mendapatkan perhatian.

2). Pemasaran terformulasi

Sebagaimana perusahaan kecil memperoleh kesuksesan, perusahaan tersebut pasti bergerak maju dengan banyak strategi terformulasi.

Perusahaan tersebut mengembangkan strategi pemasaran formal dan terus menggunakannya.

3). Pemasaran Intrepreneur

Banyak perusahaan mapan dan besar mulai merasakan hambatan dengan pemasaran terformulasi, karena miskin jumlah iklan, laporan penelitian tinjauan pasar dan mencoba untuk membenarnya strategi kompetitif dan programnya. Perusahaan-perusahaan ini kadangkala kehilangan kreativitas pemasaran dan gairah untuk memulai.

b. Strategi kompetitif dasar

Untuk menghadapi kekuatan persaingan, Porter (dalam Kotler, 2008) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi *generic* yang merupakan cara mendasar bagi perusahan untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi *generic* terdiri dari 3 macam yaitu:

1). Strategi kepemimpinan biaya : mencapai kepemimpinan biaya dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.

Dengan konsep ini, sebuah perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam

industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup pencapaian skala ekonomis, keunggulan teknologi, akses yang baik akan bahan mentah, dan faktor-faktor lainnya. Status produsen berbiaya rendah melibatkan lebih dari sekedar menuruni kurva belajar. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya.

Seandainya perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi di dalam industrinya asalkan perusahaan tadi dapat menguasai harga pada rata-rata industri. Dengan harga yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing-pesaingnya, posisi berbiaya rendah dari pemimpin biaya rendah diwujudkan dalam keuntungan yang lebih tinggi. akan tetapi, pemimpin biaya tidak dapat mengabaikan basis diferensiasi. Jika produknya tidak dirasakan sebanding atau dapat diterima oleh pembeli, pemimpin biaya akan terpaksa memotong harga jauh di bawah harga pesaing untuk

mendapatkan penjualan dan hal ini mungkin akan menghapus keuntungan.

2). Strategi Diferensiasi, adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya; citra merek (*brand Image*), teknologi, karakteristik khusus/unik, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.

3). Strategi Fokus, adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

Strategi ini sangat berbeda dengan strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Panganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam suatu industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengabaikan segmen yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen sasaran, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran

walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

c. Posisi Persaingan

Perusahaan yang berkompetisi di dalam pasar target tertentu adalah berbeda antara tujuan dan sumber dayanya. Beberapa diantaranya adalah perusahaan besar dan sebagian yang lain perusahaan kecil. Beberapa memiliki banyak sumber daya dan beberapa yang lain terbatas dengan dana, beberapa matang dan mapan dan beberapa yang lain masih baru dan belum perpengalaman. Beberapa berusaha keras memperbesar *market share* secara cepat, beberapa yang lain bertujuan untuk memperoleh profit jangka panjang. Sehingga beberapa perusahaan menempati posisi kompetitif yang berbeda di dalam pasar tersebut antara lain:

1. Pemimpin Pasar
2. Penantang Pasar
3. Pengikut Pasar
4. Pengisi celah pasar

Dasar fundamental sukses jangka panjang suatu perusahaan adalah prestasi dan pemeliharaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hoffman, 2000). Upaya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

(*sustainable competitive advantage*), maka usaha yang dapat dilakukan adalah:

1. Menggunakan sumber daya organisasi

   Banyak organisasi memiliki daftar panjang dari sumber dayanya, tetapi sedikit saja yang dapat berguna untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Setidaknya, berdasarkan pandangan penelitian berbasis sumber daya dari perusahaan, menyarankan bahwa ada 3 karakteristik utama dari sumber daya, yakni:

   a. Kontribusi untuk menciptakan nilai pelanggan

      Pertimbangan utamanya dari nilai berbagai sumberdaya pada perusahaan dalam menjawab pertanyaan yaitu apakah sumber daya berkontribusi terhadap penciptaan nilai pelanggan? penciptaan nilai mungkin langsung berkontribusi misalnya seperti melalui pemanfaatan teknologi tinggi, pelayanan yang lebih baik, diferensiasi merek yang tepat dan ketersediaan sumber daya lainnya. Kemungkinan adanya sumber daya yang lain perlu digali karena dapat saja hal ini memiliki dampak tidak langsung pada nilai pelanggan.

   b. Keunikan

      Sumber daya yang benar-benar dapat memberikan kontribusi bagi nilai pelanggan harus memiliki keunikan. Beberapa sumberdaya yang digunakan untuk outlet

distribusi, mungkin dapat membedakan antara perusahaan dengan pesaing.

c. Sulit ditiru

Sumber daya yang unik pada sebuah perusahaan menjauhkan dari risiko dalam jangka panjang untuk ditiru atau digantikan oleh pesaing.

2. Keunggulan kompetitif

Potter (1980) dalam Hooley, Piercy dan Nicoulaud (2008) menjelaskan adanya dua hal utama untuk menciptakan sebuah keunggulan kompetitif, yakni kepemimpinan harga dan diferensiasi. Masing-masing aktivitas pada dua hal ini, dapat digunakan untuk menciptakan nilai langsung terhadap produk atau layanan.

3. Pencapaian kepemimpinan biaya

Masih menurut Potter (1980) dalam Hooley, Piercy dan Nicoulaud (2008) ada beberapa faktor utama yang berdampak pada biaya perusahaan, yakni:

a. Pertimbangan ekonomi

Pertimbangan ekonomi adalah pengendali biaya yang paling efektif di banyak industri. Kendali pertimbangan ekonomi yaitu dengan melakukan sesuatu secara lebih efisien misalnya dengan memperbesar volume produksi. Sebagai tambahan, perusahaan harus mampu mencari bahan baku dengan kualitas yang lebih baik agar

menekan biaya gagal proses atau dapat pula menemukan pemasok dengan harga lebih murah namun kualitasnya sama dengan pemasok lain.

b. Efek pengalaman dan pembelajaran

Lebih jauh pengurangan biaya dapat dicapai melalui pengalaman dan pembelajaran. Belajar sangat membantu dalam peningkatan efisiensi dan hal ini dapat dilihat dari perbandingan kinerja karyawan saat ini dengan kinerja pada masa-masa sebelumnya. Dengan pengalaman berproduksi yang cukup lama maka karyawan semakin terampil sehingga kegagalan dalan penciptaan produk menjadi lebih rendah.

c. Pemanfaatan kapasitas secara maksimal

Pemanfaatan kapasitas diketahui mempunyai dampak utama pada biaya unit. Studi PIMS (Buzzell dan Gale, 1987) telah menunjukkan hubungan positif antara pemanfaatan dan tingkat pengembalian investasi (ROI). Dengan pemanfaatan kapasitas yang baik akan menekan *idle resources* dimana hal ini akan mendatangkan pendapatan lebih bagi perusahaan.

d. Pemilihan kebijakan

Pemilihan kebijakan merupakan hal utama dari diferensiasi juga memiliki implikasi biaya. Keputusan dari lini produk, tingkat kualitas, layanan, *features*,

fasilitas kredit, dan lain-lain, semua ini berdampak pada biaya.

e. Faktor lokasi

Lokasi dapat juga digunakan sebagai pengendali biaya yang salah satunya ialah letak geografis, hal ini dapat berguna untuk mendapatkan keuntungan dari biaya produksi dan distribusi yang lebih rendah.

4. Pencapaian diferensiasi

Kebanyakan dari faktor di atas adalah penentu biaya yang dapat juga digunakan sebagai penentu keunikan, jika perusahaan mencari perbedaan dengan para pesaingnya. Diferensiasi dapat menjangkau pada beberapa bagian, yakni:

a. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk adalah mencoba untuk meningkatkan nilai dari produk atau layanan kepada pelanggan secara beda dari pesaing. Levit (1986) mengungkapkan bahwa produk dan layanan dapat dilihat pada sedikitnya empat tingkatan utama. Tingkatan tersebut adalah produk inti, produk yang diharapkan, produk tambahan dan produk potensial.

b. Diferensiasi distribusi

Diferensiasi distribusi bisa didapatkan dari menggunakan outlet yang berbeda, memiliki jaringan yang berbeda, atau berbeda jangkauan pasarnya.

c. Diferensiasi harga

Harga yang lebih rendah sebagai bagian dari diferensiasi dapat menjadi dasar sukses bagi perusahaan jika perusahaan dapat menciptakan produk dengan harga yang lebih rendah namun dengan kualitas yang sama dengan produk pesaing atau dapat pula dengan memberikan tenggang waktu pembayaran yang lebih longgar terhadap para distributornya. Tanpa keunggulan biaya, memulai perang harga dapat mendatangkan malapetaka bagi perusahaan.

d. Diferensiasi promosi

Diferensiasi promosi yang melibatkan penggunaan tipe yang berbeda dari promosi misalnya, komunikasi lebih luas digabungkan dengan menggunakan pengiklanan, *pubic relations*, surat langsung, penjualan personal dan lain-lain, promosi dengan intensitas yang berbeda misalnya promosi yang diadakan secara parsial dari produk-produk perusahaan atau secara bersamaan dimana semua produk perusahaan berpromosi sebagai satu kesatuan merek atau dapat dapat pula perusahaan berpromosi dengan konten yang berbeda misalnya, dengan pesan periklanan yang berbeda secara jelas dari promosi yang digunakan oleh para pesaing.

e. Diferensiasi merek

Jenis diferensiasi ini biasanya dibuat dengan menciptakan dunia pengalaman tertentu terhadap sebuah merek. Diferensiasi berdasar aspek-aspek imaterial ini lebih sulit ditiru pesaing. Pelanggan akan merasa lebih terlibat pada asosiasi-asosiasi dunia pengalaman merek dibanding pada asosiasi yang terkait dengan produk itu sendiri. Jadi, diferensiasi material atau imaterial bisa menjadi basis untuk memberi nilai-tambah sebuah merek.

Secara umum, perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bila menerapkan strategi tidak secara bersamaan dilaksanakan oleh banyak perusahaan yang bersaing dan ke mana perusahaan-perusahaan lain menghadapi kerugian yang signifikan dalam memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan strategi ini (Mata, Fuerst & Barney, 1995).

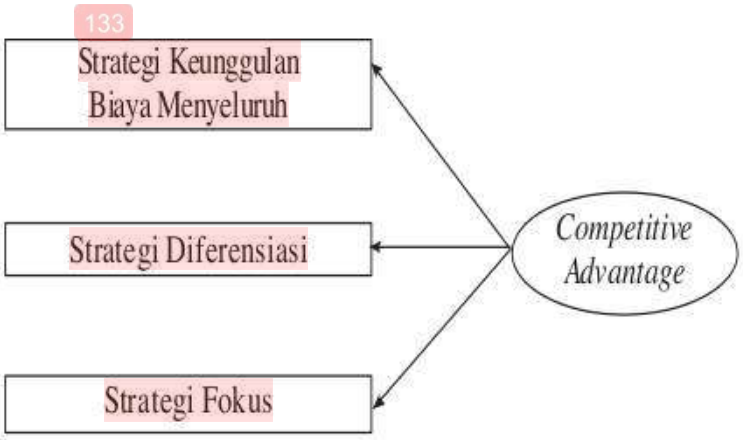
2.3.2. Dimensi *Competitive Advantage*

Tiga cara tradisional untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (kemampuan keuangan, strategis, dan teknologi), telah dieksplorasi dengan baik dalam perencanaan strategis dan keunggulan kompetitif (Ulrich & Lake, 1991). Untuk menghadapi tekanan persaingan, Porter (1980, hal. 35) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama *generic strategy* yang merupakan hal mendasar bagi perusahaan

untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi *generic* terdiri dari 3 macam yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya, yaitu mengintegrasikan seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.
2. Strategi Diferensiasi adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dimana perusahaan menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang berbeda dari para pesaingnya. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacama-macam bentuknya citra rancangan atau merek (*brand Image*), teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.
3. Strategi Fokus, adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

Perencanaan keputusan strategi pemasaran didukung oleh analisa SWOT (*strength, weakness,* opportunity, *threat*) yaitu membandingkan kondisi lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan kondisi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dengan tujuan untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri.



Gambar 2.2

Indikator *Competitive Advantage*
Sumber: Porter (1980)

2.4. Kinerja Pemasaran

Kinerja diartikan sebagai hasil akhir aktivitas. Pada satu level, ini bisa sesederhana definisinya meski pada level lain ukuran kinerja umum cukup rumit. Pengukuran kinerja bisnis baru-baru ini mendapatkan investigasi aktif dari para praktisi dan akademisi, selama laporan dan artikel baru tentang topik ini muncul pada satu setiap lima jam setiap hari kerja sejak 1994, dengan pencarian di mesin pencari mencapai 70 referensi (Pont dan Shaw, 2003).

Kinerja utama yang ditujukan pada pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti hasil-hasil dalam hal biaya dan *turnover* yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distribusi (Morgan et

al., 2002; Lamberti, Giuliano Noci, 2010). Clark (1999) menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja pemasaran telah bergeser dalam tiga arah konsisten selama bertahun-tahun; pertama, dari ukuran output finansial ke non finansial; kedua, dari ukuran output ke input; dan ketiga, dari ukuran unidimensional ke multidimensional (Pont and Shaw, 2003). Sistem pengukuran kinerja pemasaran adalah bagian dari kinerja korporat yaitu mengukur kinerja yang dipengaruhi oleh pemasaran (Morgan et al 2002; Lamberti dan Noci, 2010).

2.4.1. Tipologi Kinerja Pemasaran yang Diukur

Literatur pemasaran menyarankan beberapa tipologi kinerja pemasaran yang berbeda. Biaya terhadap aktivitas-aktivitas yang timbul pada departemen pemasaran dianggap sebagai biaya *discretionary* (Lau 1999), kinerja utama yang ditujukan pada pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti biaya dan turnover yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distirbusi (Morgan et al., 2002; Lamberti dan Noci, 2010).

Pernyebaran paradigma pemasaran yang menekankan pada perlunya keterlibatan pelanggan ke dalam proses-proses pemasaran perusahaan dan mencatat hubungan antara perusahaan dengan para pelanggannya mendorong pada afirmasi dalam

lingkup aktivitas-aktivitas pemasaran, dengan sebuah pengungkapan berupa kinerja integrasi pelanggan, yaitu kemampuan mendapatkan dan mempertahankan para pelanggan yang profitabel (Srivastava et al., 1998), yang diukur melalui nilai yang diperoleh pelanggan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan dan hal lain yang disarankan oleh para penulis dalam konteks hubungan pemasaran (Lamberti dan Noci, 2010).

Pandangan penting lainnya ialah hubungan antara manajemen rantai suplai dan pemasaran (Lambert 2000), yang menegaskan bahwa pemasaran dapat juga bertanggungjawab untuk kinerja yang terintegrasi dari rantai suplai, yaitu kemampuan untuk bertemu secara efektif dan efisien dengan saluran-saluran pemasaran dan suplier; co-design dalam menciptakan nilai, penyesuaian strategis dalam kompetisi rantai suplai (nilai komunikasi) dan manajemen ritelnya, merupakan beberapa contoh peningkatan peran manajemen rantai suplai dalam aktivitas-aktivitas marketing (Lamberti dan Noci, 2010).

Jenis kinerja pemasaran dan hal-hal terkait (misalnya waktu tunda, level jasa, persentase turnover yang dihasilkan oleh produk yang dibuat secara bersama dengan partner rantai suplai dan seterusnya) telah dianalisa dalam literatur pemasaran (e.g. Srivastava et al., 1999; Webster, 1992) dan dalam literatur rantai suplai (Lamberti dan Noci, 2010).

Kinerja konsisten pihak internal, yaitu kemampuan pemasaran untuk bertemu secara efisien dan efektif dengan fungsi-fungsi non pemasaran (misalnya kontrol perilaku untuk mendukung kerja tim lintas fungsional, daya respon dan ketepatan penetapan informasi dan seterusnya) mendapatkan porsi dalam literatur pemasaran (Kohli and Jaworski, 1990; Srivastava et al., 1998), ketika kebutuhan koordinasi antar fungsi yang ditegaskan oleh teori orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990) yang menekankan pada relevansi konsistensi di antar aktivitas pemasaran dan non pemasaran di dalam perusahaan (Lamberti dan Noci, 2010).

Kinerja aset-aset berbasis pengetahuan dan modal intelektual sebagai kinerja yang relevan dalam menganalisa hasil-hasil pemasaran, ketika ada kemunculan peran kultural pemasaran. Banyak penulis menyebut departemen-departemen pemasaran bertanggungjawab menyebarkan kultur pasar ke seluruh organisasi (Kohli and Jaworski, 1990). Dalam pengertian ini, karena kultur organisasi dan pembagian pengetahuan berkorelasi positif dengan "*spirits de corps*" perusahaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja, menjelaskan kegunaan potensial bagi perusahaan untuk mengukur jenis kinerja ini untuk mendapatkan pemahaman komprehensif tentang evolusi strategi pemasaran.

2.4.2. Sistem Pengukuran Kinerja Pemasaran Efektif

Morgan, Clark dan Gooner (2002) menjelaskan kerangka teoritis untuk mempertimbangkan bagaimana membangun sistem pengukuran kinerja pemasaran yang efektif atau MPM (*Marketing Performance Measurement and Management*). Mereka menyebutkan adanya sebuah celah di antara apa yang mungkin diberikan sebagai model normatif bagi pengukuran kinerja dan situasi kontekstual di mana individu menemukannya. Pengukuran kinerja efektif merupakan proses berpikir; sifat dari sistem pengukuran kienrja akan berubah bergantung pada strategi pemasaran perusahaan, konteks korporat dan lingkungan tugas.

Konteks korporat yang disebutkan Morgan, Clark dan Gooner tampak penting. Dalam hal ketersediaan informasi, beberapa organisasi dipenuhi dengan data, sementara organisasi lain kekurangan data. Ketentuan-ketentuan pengukuran kinerja juga berbeda di antara perusahaan bergantung pada sikap top manajemen, norma industri dan hal lain. Ini berkaitan dengan dua isu yang disebutkan Morgan, Clark dan Gooner (2002). Otonomi unit bisnis strategis (SBU) mengindikasikan sejauh mana unit bisnis tertentu bisa mendesain sebuah sistem yang tidak bergantung pada pusat korporat. Kekuatan *stakeholder* mencerminkan fakta bahwa banyak kelompok yang berbeda di luar eksekutif memiliki minat dalam hal dasar pengukuran dan pelaporan kinerja; pekerja, regulator, pelanggan dan partner

pemasaran (misalnya suplier, agen iklan) semuanya berkepentingan dalam hal aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Stakeholder bisa memiliki minat yang tidak sebanding hanya akan mempersulit penilaian tentang organisasi mana yang bekerja paling baik.

Sementara saran yang telah disebutkan sangat berkaitan dengan pertanyaan bagaimana mengukur dengan efektif, masih sedikit riset empris yang dilakukan untuk menguji implementasi sistem-sistem MPM. Clark Abela dan Amber (2004) menemukan bahwa mengembangkan praktek-praktek pengukuran yang baik di area-area ekuitas merek dan pengukuran return finansial berhubungan positif dengan kinerja dan pembelajaran perusahaan. Beberapa riset terbaru menyatakan bahwa pemasaran memiliki keuntungan positif bagi persebaran dan penggunaan informasi sistem MPM (Clark dan Ambler, 2005; Reibstein et al., 2005). Menyejajarkan organisasi secara efektif di sekitar proses yang berubungan dengan pelanggan memiliki keuntungan positif yang kuat bagi program-program *customer relationship management* (CRM) dengan mengamati sejauh mana teknologi CRM telah digunakan. Di samping itu, Morgan, Anderson dan Mittal (2005) memecah proses pengukuran kepuasan pelanggan menjadi *data scanning*, analisis, persebaran dan penggunaan dan menemukan bukti kualitatif bahwa proses yang baik berkaitan dengan kinerja yang baik pula. Mereka menyarankan keragaman

kepentingan yang luas yang berkaitan dengan implementasi proses-proses pengukuran, yang dikelompokkan di bawah kultur organisasi, pelanggan dan kekuatan pesaing, sumberdaya dan strategi.

2.4.3. Dimensi Kinerja Pemasaran

Morgan dan Clark (2002) menjelaskan kerangka teoritis untuk mempertimbangkan bagaimana membangun sistem pengukuran kinerja pemasaran yang efektif. Mereka menyebutkan adanya sebuah celah di antara apa yang mungkin diberikan sebagai model normatif bagi pengukuran kinerja dan situasi kontekstual di mana perusahaan mengalaminya. Tujuan pengukuran kinerja merupakan peningkatan hasil finansial dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Meski demikian, mengukur hasil-hasil finansial saja tidak memberikan informasi yang cukup untuk membantu mengarahkan pembuatan keputusan yang akan mencapai kemajuan kinerja (Woodburn 2004). Perusahaan perlu mengukur beberapa faktor untuk mendapatkan kenyataan ideal tentang bagaimana perusahaan berkinerja dan bagaimana mereka akan melakukan usaha-usaha untuk mencapainya (Ugoji *et al*, 2009).

Lamberti dan Noci (2010) menyatakan bahwa sebuah sistem pengukuran kinerja bisa diartikan sebagai mengarahkan para manajer untuk:

1. Memeriksa strategi yang dimaksudkan untuk diimplementasikan
2. Berkomunikasi dengan para pekerja tentang tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai dan memastikan tingkat pencapaian tujuan-tujuan yang diharapkan tersebut.
3. Menilai apakah strategi yang dimaksud masih relevan dengan tujuan perusahaan.
4. Membantu pembelajaran dan peningkatan kemampuan perusahaan dan individu. Sistem pengukuran kinerja pemasaran adalah bagian dari strategi korporat yang bertujuan mengukur kinerja yang dipengaruhi oleh pemasaran (Morgan et al., 2002).

Kokkinaki dan Ambler (1997) meringkas pemasaran dalam enam kategori yaitu finansial, pasar persaingan, perilaku konsumen, dan pelanggan perantara, pelanggan langsung dan kemampuan inovasinya. Ukuran-ukuran finansial sangat kuno (Woodbum, 2004). Mereka bisa menawarkan sebuah pengukuran kinerja total dengan mengurangi sejumlah input dan output untuk mata uang yang sama. Selama profit finansial menjadi tujuan sebagian besar perusahaan, maka keputusan-keputusan perlu diterjemahkan dalam istilah-istilah finansial.

Evaluasi-evaluasi finansial mungkin memiliki kekuatan untuk mendorong perubahan daripada ukuran kinerja lainnya, meskipun hal ini merupakan indikator yang kurang baik untuk mengukur perubahan-perubahan apa yang harus dibuat. Woodbum (2004) menambahkan bahwa pemasaran juga berdampak sebagai kinerja finansial melalui kemampuan menghasilkan pendapatannya. Tentu saja, dalam sebagian besar situasi, pengukuran finansial akan melibatkan pendapatan dan juga belanja. Ambler (2000) berpendapat bahwa ukuran finansial merupakan tipe pertama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pemasaran.

Menggunakan pangsa pasar sebagai indicator kinerja bisnis dalam mengusur sejauh mana fokus pelanggan terhadap kinerja bisnis organisasi makanan dan minuman di Nigeria. Mereka berpendapat bahwa pangsa pasar sering digunakan untuk menjelaskan posisi sebuah organisasi di dalam sektor industrinya. Impikasinya biasanya adalah semakin besar pangsa pasar, semakin sukses organisasi tersebut.

Pangsa pasar bisa menjadi determinan penting dalam jangka sedang dan jangka panjang. Mereka menyatakan bahwa pangsa pasar yang besar merupakan reward untuk memberikan nilai yang lebih baik dan cara merealisasi biaya-biaya yang lebih rendah.

2.5. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian- penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan digunakan sebagai landasan untuk melakukan justifikasi terhadap model yang dibentuk dalam penelitian ini adalah:

1. **Penelitian Marques dan Ferreira (2009)**

   Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pembangunan kapasitas inovatif perusahaan dan untuk menilai cara yang mana memberikan kontribusi pada pemahaman pada berapa banyak kapasitas inovatif ini memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini berjudul: "*SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a Traditional Industrial Region of Portugal*". Sebuah model konseptual yang diusulkan terdiri dari lima dimensi yang berbeda: perusahaan, pengusaha; lingkungan bisnis eksternal; kapasitas inovatif perusahaan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini didasarkan pada data berbasis kuesioner dari sampel yang diambil dari perusahaan industri manufaktur di Beira Interior daerah Portugal. Hasil memberikan bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovatif dari perusahaan dan ditarik kesimpulan tentang efek kapasitas inovatif unggul pada pembangunan keunggulan

kompetitif perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja.

2. **Penelitian Olivares and Lado (2009)**

   Studi sebelumnya telah menemukan bahwa orientasi pasar memprediksi kinerja ekonomi secara signifikan. Judul penelitian ini adalah: "*Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediational Model*". Penelitian ini berupaya untuk membuat model dengan menggunakan tingkat novasi, inovasi kinerja dan loyalitas pelanggan sebagai variabel antara. Target Penelitian ini adalah industri asuransi di Uni Eropa. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa penambahan variabel-variabel prediksi meningkatkan kinerja ekonomi secara objektif tentang yang dijelaskan oleh orientasi pasar sendiri. Selanjutnya, ditemukan bahwa efek dari orientasi pasar terhadap kinerja ekonomi benar-benar dimediasi melalui variabel-variabel ini, khususnya melalui tingkat inovasi dan kinerja inovasi.

3. **Penelitian Zou, Brown dan S.Dev (2009)**

   Studi ini menilai bagaimana nilai pelanggan mempengaruhi orientasi pasar perusahaan dan akibatnya, keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi dalam industri jasa - industri perhotelan global. Penelitian ini berjudul: "*Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective*". Temuan menunjukkan bahwa

jika perusahaan memandang pelanggan sebagai penilaian layanan, perusahaan ini lebih cenderung mengadopsi baik orientasi pelanggan dan orientasi pesaing; jika perusahaan menganggap pelanggan mereka sensitif terhadap harga, perusahaan cenderung untuk mengembangkan orientasi pesaing. Selain itu, semakin besar orientasi pelanggan perusahaan, semakin perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang didasarkan pada inovasi dan diferensiasi pasar. Sebaliknya, orientasi pesaing memiliki efek negatif pada keunggulan diferensiasi pasar suatu perusahaan. Akhirnya, inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar)

4. **Penelitian Morgan, Vorhies dan Mason (2009)**

   Penelitian ini mengkaji baik orientasi pasar dan kemampuan pemasaran melalui sumber daya yang dikerahkan ke pasar sebagai pendorong kinerja perusahaan dengan suatu sampel lintas-industri. Penelitian ini berjudul: "*Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance*". Temuan penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan kemampuan pemasaran adalah aset tambahan yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan yang superior.

Penelitian ini juga menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh langsung terhadap *Return on Assets* (ROA), dan bahwa kemampuan pemasaran langsung dampak baik ROA dan kinerja perusahaan dirasakan.

5. **Penelitian Soegoto (2009)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan siswa baru di Sekolah Menengah Atas swasta di Propinsi Jawa Barat dan Banten sejak tahun 2002/2003 hingga tahun 2009. Penelitian ini berjudul "*Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance (Survey on Private Universities at Private Higher Educational*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan pemasaran yang dilihat berdasarkan lingkungan makro seperti demografi, ekonomi, teknologi, politik, dan budaya. Sebagaimana lingkungan mikro seperti *vendor*, *mediator*, pasar konsumen, para kompetitor, para pelanggan, sebagaimana juga keunggulan kompetitif yang memperhatikan sumber-sumber superior seperti sumber daya, keterampilan superior, dan kontrol superior berdampak pada citra dan kinerja pemasaran.

2.6. Hubungan Antar Variabel

Konstruksi pemodelan analisis dalam penelitian ini yang menegaskan pola-pola hubungan antar variabel didasari oleh justifikasi teoritis dan empiris yang saling menguatkan.

2.6.1. Orientasi Pasar dan *Competitive Advantage*

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa derajat orientasi pasar merupakan penentu utama dari keunggulan kompetitif (Gebremedhin & Jaleta, 2010). Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) bagi produk perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kontribusi peran perusahaan dalam memandang pasar. Perusahaan yang melihat pasar sebagai sebuah rujukan untuk menentukan kebijakan perusahaan, termasuk terhadap produk perusahaan akan lebih mampu menghasilkan produk yang lebih kompetitif di pasar karena mampu membaca dan menterjemahkan ekspektasi konsumen dan mampu memahami kebutuhan konsumen secara lebih akurat.

Untuk berorientasi pasar, diperlukan kemampuan untuk menghasilkan dan memahami implikasi dari informasi pasar, hal itu juga memerlukan kemampuan dinamis untuk mengkoordinasikan tanggapan strategis antar-fungsi yang memperkuat keunggulan kompetitif sebuah perusahaan di pasar (Schlosser and McNaughton, 2004). Sebuah strategi orientasi pasar dapat menjadi keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat, karena itu merupakan aset tak terlihat

yang membutuhkan waktu lama untuk menetapkan dan yang sulit untuk ditiru (Johnson & Verayangkura, 2008). Zou, Brown dan S.Dev (2009) menemukan bahwa jika perusahaan memandang pelanggan sebagai penilaian layanan, perusahaan ini lebih cenderung mengadopsi baik orientasi pelanggan dan orientasi pesaing; jika perusahaan menganggap pelanggan mereka sensitif terhadap harga, perusahaan cenderung untuk mengembangkan orientasi pesaing. Selain itu, semakin besar orientasi pelanggan perusahaan, semakin perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang didasarkan pada inovasi dan diferensiasi pasar.

2.6.2. Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran

Dampak positif dari orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja perusahaan telah ditemukan di banyak industri dan di bawah berbagai karakteristik pasar (Verhees, 2010). Perusahaan berorientasi pasar diperkirakan mencapai kinerja yang unggul ketika berhadapan dengan saingan yang kurang berorientasi pasar karena orientasi pasar memungkinkan perusahaan untuk menjadi sadar akan kesempatan memberikan nilai superior kepada konsumen. Karena perusahaan menemukan kebutuhan laten konsumen dan menerjemahkan pengetahuan ini ke dalam produk-produk baru, ukuran kinerja harus meningkatkan

pendapatan karena harga premium dan/atau penjualan meningkat (Micheels & Gow, 2010).

Kecendrungan perusahaan untuk memprioritaskan pasar sebagai sumber informasi dan kebijakan perusahaan, mampu membawa perusahaan untuk mengenali kebutuhan dan harapan konsumen secara lebih baik dan mampu memberikan informasi bagi perusahaan tentang eksistensi kompetitor, termasuk mampu mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan competitor, sehingga dalam keadaan seperti ini, perusahaan memiliki peluang lebih baik dalam meningkatkan kinerja pemasarannya.

Tidak ada argumen teoritis yang bertentangan tentang orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan hubungannya kinerja organisasi. Kenyataannya, orientasi pasar mungkin merupakan strategi utama guna mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik (Farrel dan Oczkowski, 2002). Dalam pemasaran, ada minat yang besar dalam orientasi pasar sebagai faktor tak berwujud yang memiliki efek pada kinerja organisasi (Homburg, Krohmer & Workman Jr., 2004). Bisnis yang sangat berorientasi pasar akan menikmati keuntungan lebih kompetitif di mata pelanggan yang akan menyebabkan profitabilitas yang lebih baik. Aktivitas-aktivitas tersebut dikaitkan dengan penciptaan informasi pasar, persebaran lintas departemen terhadap informasi dan daya respon terhadap informasi yang disebarkan tersebut. Meski pendekatan terakhir mengabaikan para pesaing, beberapa literatur masih

menerima pendekatan ini sebagai pendekatan empiris, yang mengukur orientasi pasar dan menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja dari departemen-departemen yang ada. Ini membantu perusahaan menciptakan kepuasan pelanggan, mendorong komitmen serta berperan dalam mengembangkan inovasinya (Jarowski and Kohli, 1993). Olivares and Lado (2009) menemukan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja perusahaan. Baker dan Sinkula (1999) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara orientasi pasar organisasi dan kinerja secara keseluruhan, dan bahwa orientasi pasar/orientasi belajar memiliki hubungan langsung dengan perubahan pangsa pasar relatif, dan keseluruhan kinerja.

2.6.3. *Competitive Advantage* dan Kinerja Pemasaran

Daya saing yang kuat akan menempatkan produk perusahaan pada posisi tawar yang lebih tinggi di mata konsumen disbanding produk sejenis. Konsumen yang menilai dan mempersepsikan produk berdaya saing tinggi akan lebih rela menjatuhkan keputusan pembeliannya dan menganggap keputusan tersebut secara psikologis mampu memenuhi harapannya, sehingga perilaku konsumen yang demikian akan menguatkan pencapaian kinerja pemasaran perusahaan.

Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan

ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri (Hooley, Piercy dan Nicoulaud, 2008). Keunggulan kompetitif yang memperhatikan sumber-sumber superior seperti sumber daya, keterampilan superior, dan kontrol superior berdampak pada citra dan kinerja pemasaran (Soegoto, 2007). Hasil penelitian Marques dan Ferreira (2009) memberikan bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovatif dari perusahaan dan ditarik kesimpulan tentang efek kapasitas inovatif unggul pada pembangunan keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Zou, Brown dan S.Dev (2009) menemukan bahwa inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar).

BAB 3

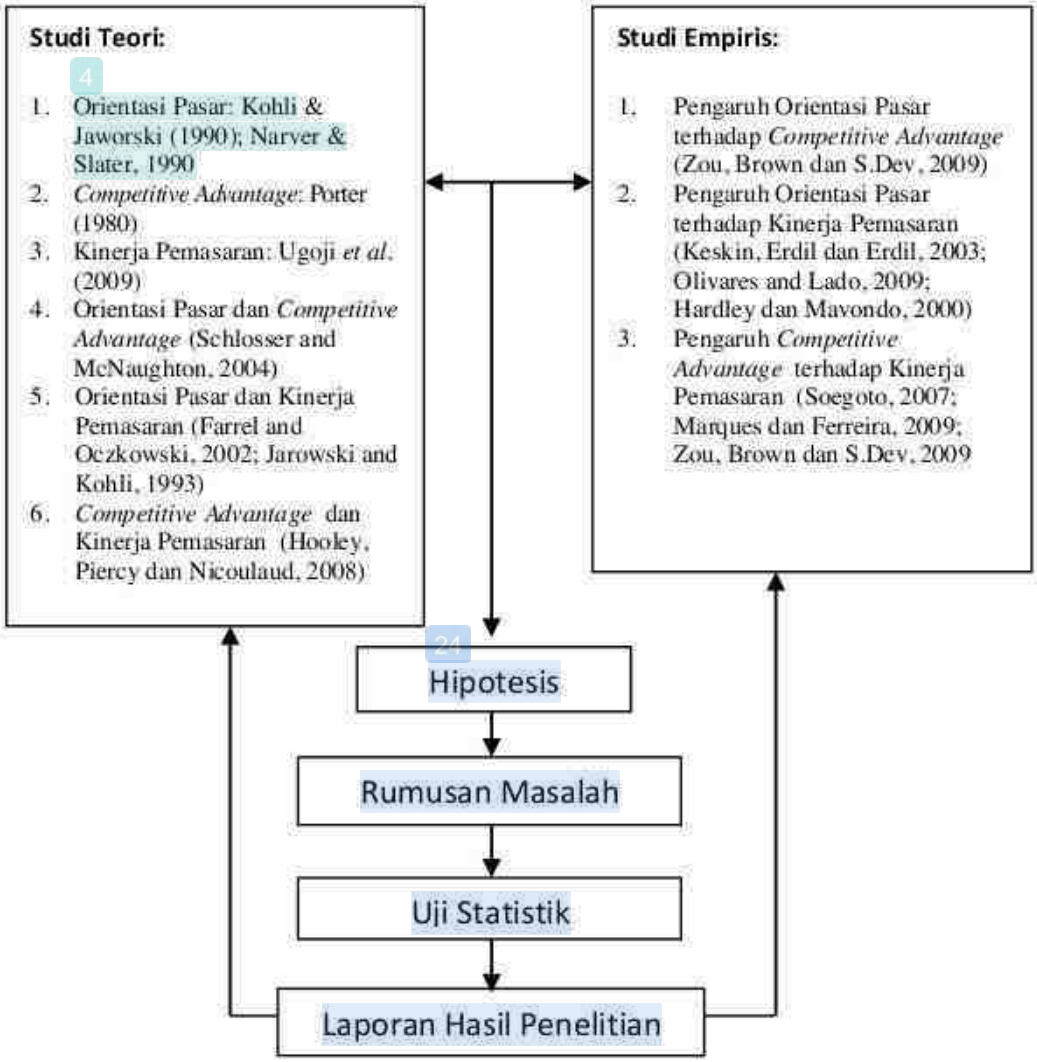
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Berpikir Penelitian

Daya saing yang kuat akan menempatkan produk perusahaan pada posisi tawar yang lebih tinggi di mata konsumen disbanding produk sejenis. Konsumen yang menilai dan mempersepsikan produk berdaya saing tinggi akan lebih rela menjatuhkan keputusan pembeliannya dan menganggap keputusan tersebut secara psikologis mampu memenuhi harapannya, sehingga perilaku konsumen yang demikian akan menguatkan pencapaian kinerja pemasaran perusahaan.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kajian teoritis serta hasil penelitian sebelumnya,

maka dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian ini, sebagai berikut:



Gambar 3.1

Kerangka Proses Berpikir

3.2. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian yang berlatar belakang tantangan strategi pemasaran untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dalam mempertahankan kinerja pemasaran perusahaan di tengah berlakunya persaingan pasar bebas ASEAN China pada industri *furniture* sebagai sub sektor industri manufaktur di Indonesia ini, justifikasi modelnya dibentuk atas hasil studi empiris dan teoritis sebelumnya untuk menguatkan atas fenomena yang terjadi terkait dengan posisi keunggulan kompetitif sektor mikro ekonomi Indonesia yang masih di bawah China untuk pengembangan model penelitian ini, yakni:

1. Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Competitive Advantage*

Eksistensi produk China yang menguasai pasar dunia bahkan mampu menggeser posisi Jerman sebagai eksporter terbesar di dunia, mengalahkan kemampuan ekspor negara-negara dengan kelas keunggulan kompetitif yang lebih tinggi seperti Amerika, Eropa, Jepang dan Korea menunjukkan kemampuan penetrasi pasar produk China yang cukup ekspansif. Kemampuan perusahaan China dalam mengembangkan ekspansi dan penetrasi pasar dengan dibarengi kemampuan mengidentifikasi dan memilih segmen konsumen tertentu, dimana kualitas produk yang masih di bawah perusahaan-

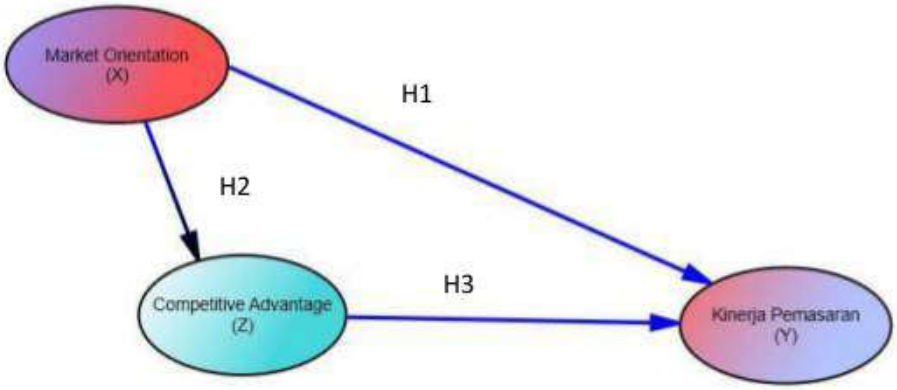
perusahaan yang mapan, namun mampu menggeser target konsumennya pada ceruk pasar yang tepat, sehingga mampu meningkatkan ekspor produknya menunjukkan orientasi pasar perusahaan China tidak bisa diabaikan dan patut diperhitungkan. Gebremedhin & Jaleta (2010) yang menyebutkan bahwa keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) bagi produk perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kontribusi peran perusahaan dalam memandang pasar dan menegaskan beberapa penelitian menunjukkan bahwa derajat orientasi pasar merupakan penentu utama dari keunggulan kompetitif.

2. Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Pemasaran

Fakta keunggulan kompetitif China yang masih di atas keunggulan kompetitif sektor mikroekonomi Indonesia yang berpotensi menjadi kompetitor berat bagi sebagian produk Indonesia di pasar lokal diindikasikan berdampak menurunkan kinerja pemasaran produk Indonesia di pasar lokal. Keunggulan kompetitif produk *furniture* China yang paling menonjol adalah kemampuan produk China untuk menerapkan strategi keunggulan biaya menyeluruh, sehingga menyebabkan produk China bisa lebih murah dari produk *furniture* Indonesia. Fakta empiris yang ditunjukkan dari hasil penelitian Evans (2005) berhasil membuktikan bahwa keunggulan kompetitif memiliki

hubungan positif kinerja pemasaran perusahaan. Hasil penelitian Soegoto (2007) menunjukkan hal yang sama, dimana keunggulan kompetitif berperan mempengaruhi kinerja pemasaran.

Demikian juga dengan hasil penelitian Zou, Brown dan S.Dev (2009) dan Marques & Ferreira (2009) yang mampu membuktikan peran signifikan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran perusahaan.



Gambar 3.2
Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual sebagaimana Gambar 3.2 di atas menunjukkan bahwa variabel yang terlibat dalam model pene litian ini ada tiga variabel, yakni orientasi pasar, keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran. Keberadaan ketiga variabel tersebut, disebabkan adanya indikasi dan fakta bahwa keunggulan kompetitif mikroekonomi Indonesia masih di bawah

keunggulan kompetitif mikroekonomi China dan kinerja ekspor (pemasaran) Indonesia pun masih tertinggal jauh dengan kinerja ekspor pemasaran China. Fakta ini kemudian ditarik berbasis fenomena, studi empiris dan studi literatur terkait dengan bagaimana peran orientasi pasar memiliki kontribusi pada pembentukan *competitive advantage* dan menentukan kinerja pemasarannya.

Fenomena yang paling menonjol dalam penelitian ini adalah menghadirkan sebuah variabel kesadaran orientasi pasar yang menyebabkan keunggulan kompetitif produk *furniture* Cina menjadi lebih baik, sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasarannya.

Orientasi pasar diukur dengan 2 dimensi (kultural dan perilaku) dan dikembangkan menjadi tiga *observed variable* yang meliputi *intelegence generation, intelegence dissemination* dan *responsiveness* yang diadopsi dari dan Narver & Slater (1990). Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) diukur dengan tiga *observed variable* yang terdiri dari (Porter, 1980), yang terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Sedangkan Kinerja pemasaran diukur dengan empat *observed variable* yang terdiri dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif (Ugoji *et al*., 2009).

3.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangun berdasarkan indikasi fenomena yang terjadi di lapangan dan dikuatkan dengan hasil-hasil studi empiris dan teoritis yang dilakukan sebelumnya, maka di bawah ini disajikan formulasi hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Market orientation* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture*\ di wilayah Jawa.
2. *Market orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture*\ di wilayah Jawa
3. *Competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *survey*, yang bertujuan untuk meneliti satu atau beberapa variabel dari sejumlah kesatuan yang lebih besar. Penelitian survey merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel. Berdasarkan jenis penelitian, maka penelitian ini termasuk penelitian *Confirmatory* (*Confirmatory Research*) karena sifatnya yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel atau pengujian kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2005).

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2004) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa (Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Jabodetabek) dengan jumlah mencapai 830 perusahaan, dengan unit analisis adalah perusahaan *furniture*.

Adapun karakteristik populasi yang menjadi cakupan bahasan dalam penelitian ini adalah: Perusahaan berdomisili di kota-kota besar pusat industri di wilayah Jawa (Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Jabodetabek)

1. Perusahaan bergerak di bidang *furniture*
2. Klasifikasi perusahaan menengah dan besar dalam penelitian ini mengikuti ketentuan UU No. 20 Tahun 2008, BAB 4, pasal 6, ayat (3) yakni: Sebuah perusahaan memenuhi kriteria sebagai Usaha Menengah, jika:
   a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
   b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

c. Kedua ketentuan dari UU No. 20 Tahun 2008, BAB IV, pasal 6, ayat (3) tersebut (poin a dan b) mengisyaratkan jika nilai kekayaan bersih atau penjualan tahunan melampaui ketentuan poin a dan b, maka perusahaan masuk dalam kategori usaha besar.

Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Populasi Berdasarkan Satuan Wilayah

No	Wilayah	Besar	Menengah	Total
1	Jawa Timur	40	94	134
2	Jawa Tengah	109	253	362
3	Jabodetabek	65	142	207
4	Jawa Barat	35	92	127
Total		249	581	830

Sumber: Departemen Industri dan Perdagangan

Klasifikasi perusahaan besar dan menengah menurut ketentuan UU No. 20 Tahun 2008, BAB 4, pasal 6, ayat (3) menghasilkan sejumlah perusahaan yang telah terklasifikasi dengan baik berdasarkan kriteria ukurannya dan wilayah domisili di kota-kota besar sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1.

4.2.2. Sampel Penelitian

Berdasarkan perhitungan sampel yang reperesentatif terhadap populasi, dengan taraf toleransi pengambilan sampel sebesar 10%, hal ini dilakukan atas asumsi bahwa toleransi dalam penelitian-penelitian ilmu sosial diijinkan sebesar 10%.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{830}{1+830x(0,1)^2} = 89,247 \approx 90$$

perusahaan

Berdasarkan pada jumlah sampel total tersebut, maka dapat dihitung jumlah sampel untuk:

a. Perusahaan besar

$$n_{pb} = \frac{N_{pb}}{N_{total}} x\, n_{total} = \frac{249}{830} x90 = 27$$

$$n_{pb_Jawa\,Timur} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jawa\,Timur} = \frac{27}{249} x40 = 4,337 \approx 4$$

$$n_{pb_Jawa\,Tiengah} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jawa\,Tengah} = \frac{27}{249} x109 = 11,819 \approx 12$$

$$n_{pb_Jabodetabek} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jabodetabek} = \frac{27}{249} x65 = 7,048 \approx 7$$

$$n_{pb_Jawa\,Barat} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jawa\,Barat} = \frac{27}{249} x35 = 3,795 \approx 4$$

b. Perusahaan menengah

$$n_{pm} = \frac{N_{pm}}{N_{total}} x\, n_{total} = \frac{581}{830} x90 = 63$$

$$n_{pm_Jawa\ Timur} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_Jawa\ Timur} = \frac{63}{581} x94 = 10{,}193 \approx 10$$

$$n_{pm_\ Jawa\ Tiengah} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_\ Jawa\ Tengah} = \frac{63}{581} x253 = 27{,}434 \approx 28$$

$$n_{pm\ _Jabodetabek} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_\ Jabodetabek} = \frac{63}{581} x142 = 15{,}398 \approx 15$$

$$n_{pm_Jawa\ Barat} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_Jawa\ Barat} = \frac{63}{581} x92 = 9{,}976 \approx 10$$

Berpedoman pada hasil perhitungan di atas, maka penelitian ini menetapkan sebanyak 90 perusahaan sebagai sampel.

Tabel 4.2 Distribusi Jumlah Sampel Berdasarkan Satuan Wilayah

No	Kategori Perusahaan	Jumlah Populasi	Wilayah	Sampel Penelitian
1	Perusahaan Besar	249	1. Jawa Timur	4
			2. Jawa Tengah	12
			3. Jabodetabek	7
			4. Jawa Barat	4
2	Perusahaan Menengah	581	1. Jawa Timur	10
			2. Jawa Tengah	28
			3. Jabodetabek	15
			4. Jawa Barat	10
Total		830	Total Sampel	90

Sumber: Dep. Industri dan Perdagangan (diolah kembali)

4.3. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

4.3.1. Identifikasi Variabel

Pada penelitian tentang strategi pemasaran utamanya terkait dengan permasalahan *Market orientation, Competitive Advantage,* dan Kinerja Pemasaran yang dihadapi perusahaan-perusahaan *furniture* di Indonesia dalam menghadapi tantangan CAFTA, dapat diidentifikasi beberapa variabel yang dilibatkan dalam pembentukan model adalah sebagai berikut:

1. **Variabel Bebas**

   Market Orientation (X), dengan indikatornya adalah *intelegence generation* (X_1), *intelegence dissemination* (X_2) dan *responsiveness* (X_3).

2. **Variabel Intervening**

   Competitive Advantage (Z), dengan indikatornya adalah strategi kepemimpinan biaya (Z_1), strategi diferensiasi (Z_2) dan strategi fokus (Z_3).

3. **Variabel Terikat**

   Kinerja Pemasaran (Y), dengan indikatornya adalah ukuran-ukuran pasar kompetitif (Y_1), ukuran-ukuran perilaku konsumen (Y_2), ukuran perantara pelanggan (Y_3) dan ukuran-ukuran inovatif (Y_4).

4.3.2. Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi dua kelompok variabel, yakni variabel bebas (konstruk eksogen) dan variabel terikat (konstruk endogen).

1. *Market Orientation* (X)

   Market Orientation (orientasi pasar) adalah kultur organisasi yang menciptakan perilaku-perilaku yang berfokus pada efisiensi dan efektifitas untuk menciptakan nilai bagi para pembeli, dan nilai unggul secara berkelanjutan bagi pembeli dan kinerja unggul bagi bisnis (Narver and Slater, 1990; Kyriazis, 2004). Pengukuran Orientasi Pasar ini didasarkan pada teori Narver & Slater (1990) berdasarkan tiga *observed variable* (variabel terukur), yakni:

   a. *Intelegence generation* (X_1) adalah aktivitas perusahaan yang memandang penting pasar sebagai pencapaian tujuan perusahaan, sehingga perusahaan tidak sekedar mencari informasi tentang kebutuhan konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi ditujukan juga pada faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Aktivitas ini menyangkut cara pengumpulan dan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan yang laten, baik itu konsumen yang ada saat ini, konsumen potensial, para pesaing, dan juga pelaku-pelaku pasar lainnya

b. *Intelegence dissemination* (X_2) adalah menyangkut proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan konsumen (pasar).

c. *Responsiveness* (X_3) adalah tingkat kemampuan perusahaan untuk merespon informasi yang diperoleh dari pasar (konsumen) dan disebarkan dalam perusahaan.

2. *Competitive Advantage* (Z)

Competitive Advantage (keunggulan kompetitif) mencer minkan suatu keunggulan yang melebihi para kompetitor, diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding kompetitor. Pengukuran Keunggulan Kompetitif ini didasarkan pada teori Porter (1980) yang dilihat berdasarkan tiga *observed variable* (variabel terukur), yakni:

a. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (Z_1), mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Contohnya ialah bagian pengadaan barang mencari pemasok dengan harga yang paling kompetitif dengan kualitas yang relevan.

b. Strategi Diferensiasi (Z_2), adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan

sesuatu yang dirasakan oleh konsumen sebagai hal yang unik.

c. Strategi Fokus (Z_3), adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

3. Kinerja Pemasaran (Y)

Kinerja Pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti penghematan dalam hal biaya dan turnover yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distirbusi (Morgan et al., 2002; Lamberti, Giuliano Noci, 2010). Pengukuran Kinerja Pemasaran ini didasarkan pada teori Ugoji *et al*. (2009) dengan dilihat berdasarkan empat *observed variable*, yakni:

a. Pangsa pasar.
b. Loyalitas pelanggan
c. Loyalitas merek.
d. Kemampuan inovatif

4.4. Pengumpulan Data dan Instrumen

4.4.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua cara, yakni pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner dan pengumpulan data sekunder yang dilakukan

langsung dengan meminta dokumentasi data kepada perusahaan *furniture* di Indonesia.

4.4.2. Instrumen

Pengumpulan data dengan menggunakan instrumen kuesioner dilakukan untuk mengukur variabel-variabel yang diobservasi dalam model yang dibangun. Pengukuran terhadap variabel-variabel yang membentuk konstruk Orientasi Pasar (X), Keunggulan Kompetitif (Z) dan Kinerja Pemasaran (Y) dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan rentang nilai 1 sampai dengan 5.

Tabel 4.3 Desain Instrumen Penelitian

Konstruk (*Latent variable*)	**Indikator/ Variabel Manifest (*Observed Variable*)**	**Dasar Teori**	**Pengukuran**
Market orientation (X)	1. *Intelegence generation* 2. *Intelegence dissemination* 3. *Responsiveness*	Kohli & Jaworski (1990)	Skala Likert 5
Competitive Advantage (Z)	1. Kepemimpinan Biaya 2. Keunggulan Diferensiasi 3. Keunggulan fokus pasar	Potter (1980)	Skala Likert 5
Kinerja Pemasaran (Y)	1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif 2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen 3. Ukuran perantara pelanggan 4. Ukuran-ukuran inovatif	Ugoji *et al.* (2009)	Skala Likert 5

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Jawa yang menaungi beberapa propinsi, yakni propinsi Jawa Timur, propinsi Jawa Tengah, propinsi Jawa Barat, propinsi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi. Penelitian ini dilakukan pada rentang tanggal 20 February 2012 sampai dengan 20 April 2012.

4.6. Model dan Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Hal ini lebih dikarenakan konstruksi pemodelan dalam analisis ini melibatkan setidaknya 1 (satu) variabel interviening (varibel antara) dan diharapkan mampu menjelaskan hubungan kasusalitas secara langsung dan secara tidak langsung melalui hubungan simultan.

Penggunaan pendekatan metode model SEM yang digunakan dan diutamakan adalah Maximum Likehood karena jumlah datanya yang tidak terlalu banyak dan jika hasil analisis menunjukkan model memiliki residual tidak normal, maka pilihan model ML (*Maximum Likelihood Estimates)* akan digunakan. Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. Measurement Model atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Structural Model adalah model

mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor (Ferdinan, 2006). Adapun langkah-langkah analisisnya adalah:

1. **Pengembangan model berbasis teori**

   Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM.

   Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis, seorang peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, rnelalui data empirik.

2. **Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas**

   Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya.

Sedemikian jauh, diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalarn bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk di dalamnya operasi program AMOS 20, dan versi-versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan khususasi model pengukuran

Setelah teori/ model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi khususasi model tersebut 1 kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk
b. Persamaan khususasi model pengukuran (*measurement model*). Pada khususasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel

4. Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Hair dkk (1996) menyarankan agar para peneliti menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi seperti penelitian Baumgartner dan Homburg (1996) diatas dan merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang *negatif*
d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0. 9)

Cara untuk menguji ada atau tidaknya problem identifikasi adalah sebagai berikut:

a. Model diestimasi berulang-ulang kali, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan *'starting value"* yang berbeda-beda. Bila temyata hasilnya adalah model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap 'kali reestimasi dilakukan, maka masalah identifikasi ini perlu diamati lebih dalam sebab ada indikasi kuat terjadinya problem ini.

b. Cobalah model itu diestimasi, lalu catatlah angka koefisien dari salah satu variabel. Lalu koefisien itu ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada faktor atau variabel itu untuk kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila dari hasil estimasi ulang ini *overall fit index*nya berobah total dan berbeda sangat besar dari sebelumnya, maka boleh diduga bahwa terdapat problem identifikasi.

6. Evaluasi model

Pada langkah ini kesesuaian model dievalusi, melalui penelaahan terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan

disini mengenai evaluasi atas asumsi asumsi SEM yang harus dipenuhi.

7. Interpretasi dan Modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997).

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini utamanya akan menjelaskan informasi temuan penelitian untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan, termasuk informasi lain seperti pengolahan data penelitian serta beberapa persyaratan yang diperlukan berkaitan dengan analisis data. Namun demikian, penjelasan dalam bab ini didahului dengan pemaparan hasil pengumpulan data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan karakteristik perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

5.1. Hasil Pengumpulan Data

5.1.1. Gambaran Umum Industri *Furniture*

Perkembangan industri *furniture* di Indonesia selama ini tidak lepas dari berbagai kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah. Pemberian kemudahan dalam berinvestasi dan perolehan bahan baku kayu log, mendorong industri *furniture* semakin berkembang, bahkan industri-industri *furniture* yang sempat terpuruk dimasa krisis kini mulai bangkit kembali.

Sementara itu kebutuhan *furniture* di dalam negeri juga terlihat cenderung meningkat, sejalan dengan mulai membaiknya bisnis properti di Indonesia. Karena sebagaimana diketahui kebutuhan akan rumah tinggal yang sehat juga terlihat semakin meningkat dan secara tidak langsung kebutuhan akan perabotan rumah tangga pun akan meningkat pula. Salah satu perlengkapan rumah tangga yang dibutuhkan antara lain adalah *furniture*, baik berupa perlengkapan ruang tamu, perlengkapan ruang tidur, perlengkapan ruang dapur dan perlengkapan ruang belajar. Perlengkapan *furniture* yang dimanfaatkan untuk tempat tinggal umumnya adalah terbuat dari bahan dasar kayu dimana jenis ini memang sudah lama menjadi bahan dasar dalam pembuatan *furniture* di Indonesia.

Selain rumah tinggal, perkantoran, hotel serta bangunan komersial lainnya, juga merupakan jenis bangunan yang membutuhkan *furniture* dengan pemanfaatan yang relatif sama dengan rumah tinggal hanya berbeda dalam kualitasnya saja.

Sementara itu pasaran ekspor *furniture* Indonesia, terlihat mulai membaik kembali, setelah tahun lalu sempat mengalami penurunan. Tanda-tanda mulai membaiknya kembali pasar ekspor tersebut antara lain terlihat dalam triwulan pertama tahun 2002 dimana minat kalangan pembeli dari pasar lama, Eropah Barat dan Amerika Serikat meningkat lagi setelah mengalami penurunan pada pasca tragedi di WTC 11 September tahun 2001 lalu.

Berdasarkan data BPS, nilai ekspor *furniture* Indonesia ke AS masih meningkat 31,55 %, yakni dari US$ 424,9 juta pada tahun 2000 menjadi US$ 438.3 juta pada tahun 2001. Gambaran mulai membaiknya kembali bisnis *furniture* di Indonesia, juga terlihat dari jumlah perusahaan *furniture* ASMINDO yang pada tahun 1998 lalu berjumlah 531 perusahaan dan pada tahun 2002 ini menjadi 800 perusahaan.

5.1.2. Karakteristik Industri *furniture* Indonesia

A. Industri Tradisional

Karakteristik industri *furniture* tradisional ini dilihat dari jumlah tenaga kerja termasuk industri padat karya. Sedangkan dilihat dari peralatan mesin-mesin yang digunakan juga sangat sederhana yaitu hanya mesin potong (gergaji), mesin serut listrik tangan, mesin bor tangan dan alat-alat lainnya. Akan tetapi dalam perkembangannya produk-produk yang dihasilkan oleh industri-industri *furniture* tradisional ini banyak sekali diminati oleh

konsumen, karena selain harganya relatif murah juga jenis produk yang dihasilkannya sangat tradional (antik). Seperti produk-pruduk *furniture* yang dihasilkan di sentra industri *furniture* Jepara, saat banyak sekali digemari konsumen baik konsumen lokal maupun konsumen luar negeri.

B. Industri Non Tradisional

Karakateristik industri *furniture* skala menengah dan besar dilihat dari jumlah tenaga umumnya menggunakan tenaga kerja relatif banyak yaitu antara 200 sampai 1000 pekerja, dan mesin-mesin yang digunakan sudah menggunakan teknologi yang sudah cukup maju, seperti mesin panel saw, mesin radial arm saw, mesin potong memanjang (Altendof), mesin router, hand bor, mesin horizontal bor, mesin vertical bor, multi bor, soft forming, mesin edging dan peralatannya lainnya.

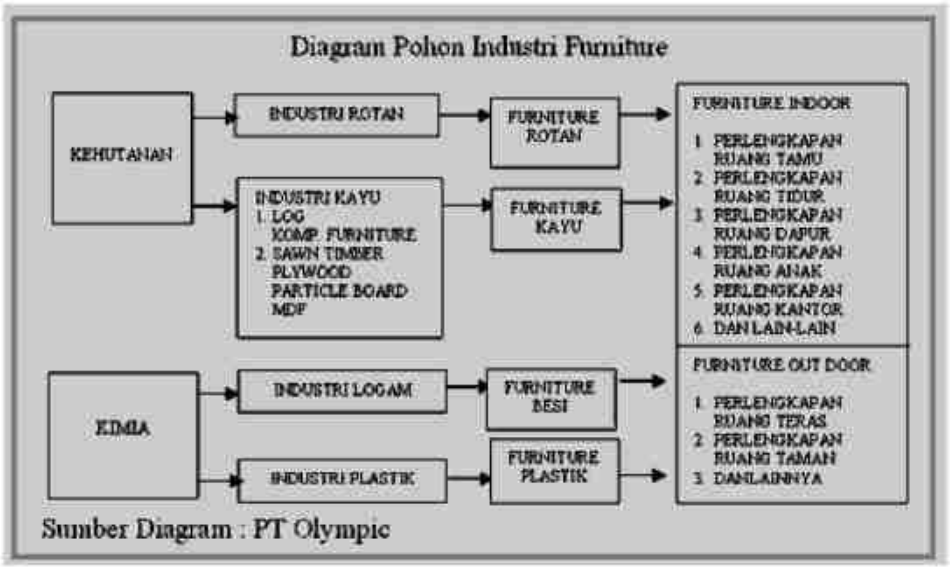
Sedangkan dilihat dari bahan baku kayu yang digunakan baik industri tradional maupun non tradisional secara spesifik hampir sama. Ada beberapa jenis bahan baku kayu yang umum dipakai antara lain kayu Jati, kayu Agathis, kayu Mahoni, Sonokeling, Rimba dan lain-lain yang bisa dibudayakan.

5.1.3. Kondisi Industri *furniture* Di Indonesia

Di Indonesia industri *furniture* dapat digolongkan dalam 2 bagian antara lain Industri *furniture* Tradisional dan Industri *furniture* Non Tradisional. Industri *furniture* tradisional ini umumnya adalah industri *furniture* berskala kecil dan menengah

yang jumlahnya sangat banyak dan tersebar di beberapa wilayah di Indonesia dan jenis produk yang dihasilkan adalah *furniture* jenis indoor.

Industri *furniture* tradisional ini saat ini kondisinya cukup memprihatinkan, terutama menyangkut masalah klasik seperti kekurangan permodalan dan bahan baku. Sedangkan kondisi industri non tradisional pada umumnya tergolong sudah cukup maju dan produksinya sebagian besar produksinya berorientasi ekspor dan produk-produk yang dihasilkannya juga beranekaragam baik indoor maupun out door, selain itu industri *furniture* non tradisional ini sebagian besar bersifat fabricated knock down system.



Gambar 5.1

Diagram Pohon Industri Furniture

5.1.4. Trend Industri *furniture* Indonesia

Trend teknologi *furniture* senantiasa selalu mengikuti trend pasar dan teknologi permesinan. Di Indonesia walaupun perkembangannya tidak seagresif dunia usaha lainnya, yang relatif lebih cepat pergeserannya. Hal ini disebabkan selain terlalu besar lingkungannya, juga karena dimensi barang serta energi yang harus dikeluarkan, dan biayanya pun tidaklah kecil. Sekuat apapun kemampuan finansial seseorang, jarang ada yang rela untuk tiada henti berbenah-benah dan bongkar pasang interior rumahnya secara terus-menerus.

Materi utama untuk *furniture* yang menjadi trend pada tahun ini dan yang akan datang, masih tetap didominasi oleh materi kayu, dimana unsur serat alaminya nyata terlihat dan ditampilkan dalam bentuk *furniture* dengan garis desain simpel namun ***sophisticated***. Kehadirannya juga diperkaya dengan materi metal, seperti ***stainless steel*** dan ***alumunium alloy*** sebagai penunjang (misal dalam bentuk handel atau kaki meja). Unsur kaca (polos maupun ***sand blasted***) turut meramaikannya.

Trend *furniture* pada tahun ini dan yang akan datang diperkirakan, tidak banyak berubah dibandingkan tahun lalu, yaitu masih menggemari desain era tahun 50 dan 60 -an. Trend tersebut masih disertai dengan beberapa polesan serta penyempurnaan bentuk disana-sini, termasuk juga proses pengerjaan dan permesinannya, misalnya tehnik ***finishing*** yang

kini sudah lebih baik dan variatif dibandingkan dengan era 50 dan 60-an. Contoh desain *furniture* yang banyak digemari adalah meja tamu yang dirancang detail yang pernah menjadi trend pada era tahun 50 dan 60-an. Yakni dibeberapa bagian sisinya meja dibuat ukiran berbentuk garis yang timbul.

Sementara itu mengenai trend warna ***finishing*** menurut para produsen *furniture* masih menggemari *furniture* dominan berwana ke coklat-coklatan dengan menampilkan corak atau karakter alami kayu. Sedangkan ***upholstery*** (kain pelapis *furniture*) yang diperkirakan akan menjadi tren pada tahun mendatang adalah cenderung tebal dan bertekstur bulu (menyerupai velvet) dengan motif polos, bergaris, kotak-kotak, maupun bintik-bintik geometris kecil yang teratur.

Sedangkan trend permesinan industri – industri *furniture* skala besar dan menengah sudah mulai menggunakan mesin-mesin berteknologi maju, seperti mesin panel saw, mesin radial arm saw, mesin potong memanjang (Altendof), mesin router, hand bor, mesin horizontal bor, mesin vertical bor, multi bor, soft forming, mesin edging dan peralatannya lainnya. Mesin – mesin *furniture* tersebut sebagian besar impor dari Eropa (Italia, dan Jerman) dan Cina.

5.2. Gambaran Obyek Penelitian

Berdasarkan lama perusahaan *furniture* di wilayah Jawa berdiri, sebagian besar perusahaan bediri 10 hingga 20 tahun

yang lalu yaitu sebanyak 46,7%, perusahaan masih muda yang berdiri kurang dari 10 tahun yang lalu sebesar 30,0%, perusahaan yang berdiri 20 hingga 30 tahun yang lalu dan perusahaan lama yang berdiri lebih dari 30 tahun yang lalu, masing-masing sebesar 14,4% dan 8,9% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini.

Tabel 5.1 Deskripsi Perusahaan *Furniture* Sampel

Lama Perusahaan Berdiri	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
1. < 10 tahun	27	30,0
2. 10 – 20 tahun	42	46,7
3. 20 – 30 tahun	13	14,4
4. > 30 tahun	8	8,9
Jumlah Karyawan	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
1. 30 – 99 orang	63	70,0
2. > 100 orang	27	30,0
Lokasi Perusahaan	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
1. Jawa Timur	14	15,6
2. Jawa Tengah	40	44,4
3. Jabodetabek	22	24,4
4. Jawa Barat	14	15,6

Sumber: Kuesioner

Distribusi perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi obyek penelitian ini berdasarkan jumlah karyawan perusahaan *furniture* menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki jumlah karyawan antara 30 hingga 300 orang yaitu sebanyak 70,0% dan sisanya adalah perusahaan *furniture* yang memiliki karyawan lebih dari 300 orang, yakni sebanyak 30,0%.

Berdasarkan lokasi berdirinya perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh perusahaan *furniture* yang berdiri di daerah Jawa Tengah yaitu sebanyak 44,4%, sedangkan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berdiri di wilayah Jabodetabek sebanyak 24,4% dan untuk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berdiri di wilayah Jawa Timur serta Jawa Barat masing-masing sebanyak 15,6% dari seluruh perusahaan *furniture* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang dijadikan sampel penelitian ini.

Tabel 5.2. Deskripsi Responden

Jabatan	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
Manajer	42	46,7
Direktur	48	53,3
Gender	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
Laki-laki	76	84,4
Perempuan	14	15,6
Usia responden	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
< 26 tahun	7	7,8
26 – 30 tahun	13	22,2
31 – 35 tahun	33	36,7
36 – 40 tahun	6	6,7
41 – 45 tahun	20	14,4
46 – 50 tahun	7	7,8
> 50 tahun	4	4,4
Pendidikan Terakhir	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
S1	50	55,6
S2	39	43,3
S3	1	1,1
Pendapatan Kotor	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
< 10 juta	5	5,6
10 – 20 juta	8	8,9
20 – 30 juta	56	62,2

> 30 juta	21	23,3

Sumber: Kuesioner

Distribusi responden berdasarkan jabatannya dari masing-masing perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang dijadikan sampel penelitian menunjukkan sebagian besar responden adalah direktur perusahaan *furniture* sebanyak 53,3% dibandingkan dengan responden yang berposisi sebagai manajer perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang sebesar 46,7%.

Berdasarkan gender responden diketahui bahwa sebagian besar responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 84,4% dibandingkan dengan responden perempuan dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang hanya sebesar 15,6%.

Distribusi usia responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden yang berusia antara 31 - 36 tahun yakni sebesar 36,7%, kemudian disusul oleh responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berusia antara 26 – 30 tahun yakni sebesar 22,2%, lalu responden yang memiliki usia 41-45 tahun sebesar 14,4%, kemudian responden yang berusia di bawah < 26 tahun dan 46-50 tahun masing-masing sebesar 7,8%, lalu responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berusia antara 36 - 40 tahun sebanyak 6,7%, berikutnya adalah responden perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berusia di atas 50 tahun sebesar 4,4%.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden diketahui bahwa sebagian besar responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 55,6%, kemudian disusul responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 43,3% dan sisanya adalah responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dengan tingkat pendidikan S3 yang hanya sebanyak 1,1%.

Distribusi tingkat pendapatan responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden yang memiliki tingkat pendapatan di atas 20 hingga 30 juta yakni sebesar 62,2%, kemudian disusul oleh responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki tingkat pendapatan antara > 30 juta yakni sebesar 23,3%, lalu responden yang memiliki tingkat pendapatan 10 - 20 juta sebesar 8,9% dan sisanya adalah responden perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki tingkat pendapatan kurang 10 juta sebesar 5,6%.

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dideskripsikan hasil pengukuran terhadap indikator-indikator dalam beberapa variabel yang diteliti, yakni: *Market orientation, competitive advantage* dan kinerja pemasaran dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang dijadikan sampel penelitian.

5.3.1. *Market Orientation*

Market orientation perusahaan *furniture* di wilayah Jawa secara umum terlihat cukup baik, yang ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,136 dengan faktor daya tanggap (*responsiveness*) yang relatif masih rendah mendominasi karakteristik perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dan sebenarnya kesadaran tentang pentingnya *intelegence generation* sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 5.3 berikut ini.

Tabel 5.3. *Market Orientation* Perusahaan *Furniture* di Wilayah Jawa

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. *Intelegence generation* ($X_{1.1}$)	-	33,3%	10,0%	20,0%	36,7%	3,506
2. *Intelegence dissemination* ($X_{1.2}$)	1,1%	23,3%	43,3%	32,2%	-	3,028
3. *Responsiveness* ($X_{1.3}$)	5,6%	38,9%	33,3%	17,8%	4,4%	2,873
Total rata-rata *Market Orientation* = 3,136						

Sumber: Lampiran

5.3.1.1. *Intelegence generation*

Tabel 5.3. di atas menunjukkan bahwa dengan rata-rata sebesar 3,506 menunjukkan orientasi *intelegence generation* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa ternyata relatif cukup baik. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kecenderungan *intelegence generation* sangat baik dan baik

sebesar 56,7%, sementara perusahaan yang memiliki kecenderungan *intelegence generation* kurang sebanyak 33,3% dan sisanya sebanyak 10,0% mengarah pada kecenderungan *intelegence generation* yang biasa saja.

Penjelasan di atas menegaskan bahwa ada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang jumlahnya cukup signifikan, yakni ada sejumlah 33,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung memiliki kesadaran yang relatif rendah terhadap pentingnya memandang pasar akan menghambat perusahaan dalam memanfaatkan informasi pasar seutuhnya dimana tidak hanya bergantung dari informasi-infomasi konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen.

5.3.1.2. *Intelegence dissemination*

Informasi dari tabel 5.3. di atas dengan rata-rata 3,028 untuk *intelegence dissemination* menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa belum mampu membangun proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kecenderungan *intelegence dissemination* sangat baik dan baik hanya 32,2%, sementara perusahaan yang memiliki kecenderungan *intelegence*

dissemination kurang sebanyak 24,4% dan sisanya sebanyak 43,3% mengarah pada kecenderungan *intelegence dissemination* yang biasa saja.

Gambaran penjelasan di atas memberikan informasi bahwa ada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang bermasalah dengan kemampuan *intelegence dissemination* dan tidak bisa diabaikan, dimana sejumlah 24,4% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian, memiliki kecenderungan kemampuan *intelegence dissemination* kurang yang terdiri atas 23,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa ternyata memiliki kemampuan yang kurang dan hanya 1,1% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung memiliki kemampuan *intelegence dissemination* sangat rendah.

5.3.1.3. *Responsiveness*

Rata-rata skor (Rata-Rata) indikator *responsiveness* sebesar 2,873 menunjukkan bahwa secara umum perusahaan *furniture* di wilayah Jawa kurang memiliki tingkat kemampuan untuk merespon informasi yang diperoleh dari pasar (konsumen) dan disebarkan dalam perusahaan. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebanyak 44,4% cenderung memiliki tingkat *responsiveness* yang rendah, sedangkan 10,0% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mengaku memiliki *responsiveness* biasa saja. Sebanyak 33,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mengarah pada tingginya perilaku *responsiveness*.

Berdasarkan penjelasan di atas terlihat bahwa ada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang masih bermasalah dengan rendahnya tingkat *responsiveness* sebanyak 44,44% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian yang terdiri atas 38,9% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki tingkat *responsiveness* dan bahkan 5,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung memiliki *responsiveness* yang sangat rendah.

5.3.2. *Competitive advantage*

Competitive advantage yang dimiliki perusahaan *furniture* di wilayah Jawa secara umum kurang baik, yang ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 2,969 meskipun tidak bisa diabaikan cukup bai

knya keunggulan bersaing pada sisi strategi diferensiasi dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa, meskipun tidak menonjol sebagaimana disajikan secara lengkap pada Tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 5.4. *Competitive advantage* Perusahaan *Furniture* di Wilayah Jawa

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. Strategi Kepemimpinan Biaya (Z1	23,3%	41,1%	24,4%	10,0%	1,1%	2,458
2. Strategi Diferensiasi (Z2)	3,3%	17,8%	23,3%	50,0%	5,6%	3,337
3. Strategi Fokus (Z3)	6,7%	32,2%	11,1%	48,9%	1,1%	3,111
Total rata-rata *competitive advantage* = 2,969						

Sumber: Lampiran

5.3.2.1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Merujuk informasi dari Tabel 5.4 dengan rata-rata sebesar 2,458 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang secara umum masih sangat rendah. Hal ini diperkuat dengan distribusi frekuensi yang menunjukkan ada sebanyak 64,4% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan *furniture* yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah dan rendah, selebihnya sebanyak 24,4% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang biasa-biasa saja, dan sebanyak 10,0% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang baik dan hanya 1,1% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa di antaranya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat baik.

Ternyata berdasarkan penjelasan di atas, masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 64,4% perusahaan memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah dan rendah, dimana sebanyak 41,1% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* strategi berbasis kepemimpinan biaya

yang rendah dan bahkan sebanyak 23,3% lainnya memiliki kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah.

5.3.2.2. Strategi Diferensiasi

Berdasarkan Tabel 5.4 dengan rata-rata sebesar 3,337 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang secara umum masih cukup baik. Hal ini diperkuat dengan distribusi frekuensi yang menunjukkan ada sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan sangat baik, selebihnya sebanyak 23,3% memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang biasa-biasa saja, dan sebanyak 17,8% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang rendah dan hanya 3,3% di antaranya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang sangat rendah.

Terlihat dari uraian di atas bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan sangat baik, dimana sebanyak 50,0% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa

memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan bahkan sebanyak 5,6% lainnya memiliki kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang sangat baik.

5.3.2.3. Strategi Fokus

Menurut informasi yang disajikan pada Tabel 5.4 dengan rata-rata sebesar 3,111 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang secara umum masih cukup baik. Hal ini diperkuat dengan distribusi frekuensi yang menunjukkan ada sebanyak 50% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang baik dan sangat baik, selebihnya sebanyak 11,1% memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang biasa-biasa saja, dan sebanyak 38,9% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang kurang baik.

Penjelasan di atas menunjukkan cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 50,0% perusahaan memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang cukup baik, dimana sebanyak 48,9% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang baik ditambah dengan sebanyak 1,1% lainnya memiliki kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang sangat baik.

5.3.3. Kinerja Pemasaran

Nilai *mean* sebesar 3,200 dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk variabel kinerja pemasaran menunjukkan bahwa kinerja pemasaran yang dicapai perusahaan *furniture* di wilayah Jawa secara umum cenderung cukup baik, tetapi belum optimal. Hal ini terutama sekali terlihat dari kinerja pemasaran jika dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif dan ukuran-ukuran perilaku konsumen, sebagaimana disajikan secara lengkap pada Tabel 5.5 berikut ini.

Tabel 5.5. Kinerja Pemasaran Perusahaan *Furniture* di Wilayah Jawa

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif (Y_1)	4,4%	33,3%	24,4%	34,4%	3,3%	2,983
2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen (Y_2)	6,7%	32,2%	33,3%	24,4%	3,3%	2,885
3. Ukuran perantara pelanggan (Y_3)		26,7%	12,2%	53,3%	7,8%	3,404
4. Ukuran-ukuran inovatif (Y_4)	5,6%	20,0%	25,6%	43,3%	5,6%	3,200
Total rata-rata Kinerja Pemasaran = 3,200						

Sumber: Lampiran

5.3.3.1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif

Berdasarkan Tabel 5.5 dengan rata-rata sebesar 2,983 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif yang relatif kurang baik dalam hal kemampuan

menguasai pangsa pasar yang dibidik dan kemampuan berpromosi dengan baik pada target pasarnya. Jumlah perusahaan *furniture* di wilayah Jawa antara yang memiliki kinerja pemasaran yang baik dan yang kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran kompetitif menunjukkan kencenderungan yang seimbang, dimana sebanyak 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran baik, demikian juga ada 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran kurang baik.

Faktanya, dari 27,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa tersebut, perusahaan *furniture* yang memiliki kinerja pemasaran sangat kurang baik (4,4%) jika dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif lebih banyak dibanding dengan yang memiliki kinerja pemasaran sangat baik jika dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, hanya sebanyak 3,3% perusahaan yang hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif yang cenderung kurang baik.

5.3.3.2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen

Dilihat dari Tabel 5.5 dengan rata-rata sebesar 2,885 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang relatif kurang baik dalam hal menetapkan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan

keuntungan pelanggan yang lebih baik. Kebanyakan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebesar 38,9% perusahaan cenderung memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang kurang baik, sebaliknya hanya 27,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang baik dan sisanya sebanyak 33,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kemampuan kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang biasa saja dalam menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang lebih baik.

Paparan di atas menegaskan bahwa banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 38,9% perusahaan yang memiliki kinerja pemasaran yang sangat rendah dan rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen, dimana sebanyak 32,2% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen dan bahkan sebanyak 6,7% lainnya memiliki kecenderungan kinerja pemasaran yang sangat rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen.

5.3.3.3. Ukuran perantara pelanggan

Berdasarkan informasi dari Tabel 5.5 dengan rata-rata sebesar 3,404 menunjukan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika

dilihat dari ukuran perantara pelanggan, yakni kemampuan perusahaan menetapkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebanyak 61,1% cenderung memiliki kinerja pemasaran baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, sebaliknya 26,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, cenderung memiliki kinerja pemasaran yang kurang baik. Sedangkan sisanya, sebanyak 12,2% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang biasa-biasa saja jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan.

Ternyata diketahui lebih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 61,1% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang baik, jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, dimana sebanyak 61,1% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja yang baik. Namun demikian, jumlah perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja yang kurang baik juga tidak bisa diabaikan, sebanyak 26,7% perusahaan *furniture* lainnya memiliki kecenderungan memiliki kinerja pemasaran yang kurang baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan.

5.3.3.4. Ukuran-ukuran inovatif

Dengan rata-rata sebesar 3,200 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja

pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif yang mencerminkan daya inovasi sehingga mampu menetapkan di mana perusahaan meluncurkan produk-produk baru dan memastikan pendapatannya. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, sementara hanya 25,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif. Sedangkan sisanya, sebanyak 25,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran biasa-biasa saja jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

Ternyata, terlihat cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, dimana sebanyak 43,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang baik dan sebanyak 5,6% lainnya memiliki kinerja pemasaran yang sangat baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

5.4. Persyaratan Analisis

Penggunaan analisis dengan model persamaan struktural didahului dengan pengujian asumsi, sebelum dilakukan analisis data. Pengujian asumsi tersebut meliputi: Sampel minimal,

Normalitas, *outliers* serta *multicollinearity* dan *singularity* (Ferdinand, 2006), sehingga diperolah hasil analisis dari pengujian asumsi sebagai persyaratan analisis yang disajikan sebagai berikut:

5.4.1. Ukuran Sampel Minimal

Berdasarkan kebutuhan analisis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling*, maka ukuran sampel minimal data observasi yang sesuai adalah antara 100-200 atau minimal untuk selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 90 unit sampel (jumlah yang representatif terhadap populasi dan memenuhi syarat untuk analisis SEM) . Berdasarkan Tabel 5.1 ada 90 perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang telah dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, sehingga datanya dinyatakan layak diolah. Hal ini berarti asumsi yang ditetapkan untuk batasan minimum ukuran sampel telah dapat dipenuhi dengan baik.

5.4.2. Asumsi Normalitas

Pengujian normalitas dengan menggunakan model analisis *Structural Equation Modelling* diketahui hasil nilai kritis hitung untuk data multivariate c.r adalah 0,445 (Lampiran) menunjukkan secara *multivariate* kesalahan estimasi model *Structural Equation Modeling* (SEM) dikategorikan berdistribusi normal karena memiliki nilai c.r lebih kecil 2,58.

5.4.3. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outlier* terhadap data yang dilibatkan dalam pemodelan analisis *Structural Equation Modelling* pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat observasi yang merupakan pencilan (*outliers*) karena tidak ada data observasi yang memiliki nilai p1 ≤ 0,001 Semua data observasi memiliki jarak Mahalanobis yang lebih kecil dibandingkan nilai chi-square (χ^2) pada df = 13 (jumlah variabel manifest atau indikator) dengan tingkat signifikasi 0,001 yaitu 22,362.

5.4.4. *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian atas adanya *multivollinearity* dan *singularity* pada pemodelan analisis *Structural Equation Modelling* melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*, menunjukkan hasil tidak ada multikolinieritas yang terjadi, yang dapat dilihat dari nilai determinan matriks kovarian antar variabel yang sangat besar yaitu 301.793,547 (Lampiran) sehingga jauh dari nol. Dengan demikian keempat persyaratan analisis telah terpenuhi dan langkah uji validitas dan reliabilitas dapat dilakukan.

5.5. Uji Validitas dan Realibilitas

Sebelum dilakukan analisis menggunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* AMOS, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur (kuesioner). Uji validitas ditujukan untuk memastikan

bahwa alat ukur (kuesioner) mampu mengukur apa yang hendak diukur (sesuai dengan yang sebenarnya), sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi atau keajegan dari hasil pengukuran menggunakan alat ukur (kuesioner).

5.5.1. Validitas Alat Ukur

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment*, penggunaan korelasi ini untuk menguji validitas dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dan secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis Tabel korelasi. Suatu pertanyaan dianggap valid apabila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis, sebaliknya pertanyaan dianggap tidak valid atau dinyatakan gugur apabila koefisien korelasinya lebih kecil dari nilai kritis. Hasil penelitian validitas ditunjukkan pada Tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6. Validitas Konstruk Alat Ukur

Konstruk	Variabel Manifes	*Loading Factor*	R Hitung	Ket.
Market Orientation	1. *Intelegence generation*	0,851	0,764	Valid
	2. *Intelegence dissemination*	0,900	0,790	Valid
	3. *Responsiveness*	0,874	0,750	Valid
Competitive advantage	1. Strategi Kepemimpinan Biaya	0,904	0,683	Valid
	2. Strategi Diferensiasi	0,559	0,591	Valid
	3. Strategi Fokus	0,855	0,803	Valid
Kinerja Pemasaran	1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif	0,840	0,817	Valid
	2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen	0,802	0,760	Valid
	3. Ukuran perantara pelanggan	0,771	0,707	Valid
	4. Ukuran-ukuran inovatif	0,765	0,761	Valid

Sumber: Lampiran

Berdasarkan hasil pengujian r *product moment* seperti yang nampak pada Tabel 5.6, menunjukkan bahwa semua indikator dari seluruh variabel dapat dinyatakan valid. Hasil ini berdasarkan koefisien korelasi yang lebih tinggi dari tabel nilai r *product moment* yang sebesar 0,300 dengan jumlah n = 90 dan dengan menggunakan analisis faktor juga menunjukkan kecenderungan yang sama dimana, seluruh variabel memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,500 yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dari masing-masing variabel mampu secara tepat mengukur variabelnya.

Dengan demikian 3 Variabel manifest dari konstruk *competitive advantage* dan 4 variabel manifest dan konstruk Kinerja Pemasaran adalah valid artinya *construct validity* alat ukur terpenuhi dan dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi pada masing-masing konstruk tersebut, sehingga semua indikator pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik dan analisis lebih lanjut dapat dilakukan.

5.5.2. Reliabilitas Alat Ukur

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji ketepatan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Uji reliabilitas dilakukan dengan koefisien *Cronbach Alpha* yang diperlihatkan pada Tabel 5.7. Reliabilitas dikatakan baik apabila besarnya alpha mendekati nilai 1, sehingga item-item pertanyaan dalam penelitian ini dapat diandalkan. Hal tersebut sesuai pendapat

Ghozali (1996) yang menyatakan bahwa Kriteria reliabilitas α (*alpha*) dikatakan reliabel apabila koefisien α lebih besar dari 0,6. Tetapi apabila sebaliknya koefisien α lebih kecil atau kurang dari 0,6 hal ini menunjukkan tidak adanya konsistensi.

Tabel 5.7 Reliabilitas Konstruk Alat Ukur

Konstruk	*Alpha Cronbach*
Market Orientation (X)	0,771
Competitive advantage (Z)	0,815
Kinerja Pemasaran (Y)	0,872

Sumber: Lampiran

Dengan hasil uji reliabilitas konstruk di atas, menunjukkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel atau mantap.

5.6. Hasil Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

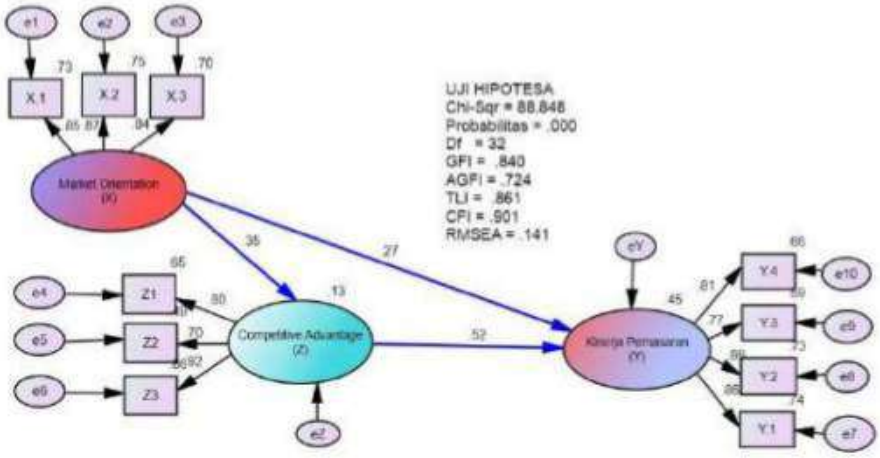
Penyajian hasil analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) pada penelitian ini dilakukan setelah dapat dipastikan hasil uji asumsi terpenuhi. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) pada penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, tahap pertama (*One-Step Approach*) sebagaimana pemodelan yang dibentuk dari kerangka berpikir dan tahap kedua (*Two-Step Approach*) yang merupakan model modifikasi dari model tahap

pertama disebabkan indikator-indikator uji statistik untuk pengukuran model fit belum terpenuhi.

5.6.1. Uji Model Tahap Awal (*One-Step Approach*)

Pemodelan tahap pertama ini dibentuk sebagaimana pemodelan yang dibentuk dalam kerangka berpikir. Dalam analisis ini, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diukur secara bersama-sama. Pendekatan ini sering mengalami kendala dalam memenuhi kebutuhan terhadap model yang fit, yang hal ini dimungkinkan akibat terjadinya interaksi antara *measurement model* yang diestimasi secara bersama-sama (*One Step Approach to SEM*).

Berdasarkan jumlah data yang tidak terlalu besar dan jika seluruh asumsi dapat dipenuhi maka dipilih metode estimasi *Maximum Likehood* (*default*) (Arbuckle, 1999). *One Step Approach to SEM* digunakan apabila model diyakini telah dilandasi teori yang kuat serta validitas dan reliabilitas data sangat baik (Hair *et al*., 1998). Pada *one step approach* ini menggunakan teknik estimasi *Maximum Likehood*. Hasil estimasi dan fit model *one step approach to SEM* terlihat pada gambar dan tabel sebagai berikut:



Gambar 5.1

Hubungan *Marketing orientation*, *competitive advantage*, Kinerja Pemasaran Model *One-Step Approach*

Hasil evaluasi penerimaan model *Goodness of Fit Index* menunjukkan bahwa base model belum menghasilkan solusi yang baik, model tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya dihasilkan di mana informasi fit index hanya ditunjukkan oleh CMIN/DF. Di samping itu dari evaluasi model, kriteria *Chi Square* dan *Probability* tidak dapat diterima karena berada di luar kriteria *Goodness of Fit Index*.

Tabel 5.8 Uji Kesesuaian Model *One-Step Approach*

Goodness of Fit Ladex	Kriteria 'Fit'	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi-Square (χ^2)	87.933	88,848	Baik
Probability	> 0.05	0,000	kurang baik
RMSEA	≤ 0.08	0,141	kurang baik
GFI	≥ 0.90	0,840	kurang baik

AGFI	≥ 0.90	0,724	kurang baik
TLI	≥ 0.95	0,861	kurang baik
CFI	≥ 0.94	0,901	kurang baik

Keterangan: Fit χ^2 pada df = 32 dan p = 5%
Sumber: Lampiran

Dari informasi pada Tabel 5.8 diketahui indeks kesesuaian model dan interpretasinya sebagai berikut:

1. *Chi Square*

   Chi Square merupakan ukuran *overall fit* yang menjelaskan kesesuaian model teoritis dengan data. Hasil yang diharapkan adalah nilai *Chi Square* yang kecil dibandingkan T tabel = 87,933. Pada Tabel 5.8, nilai *Chi Square* = 88,848 mendekati daripada nilai yang diisyaratkan. Jika *probability level* >0.05 (tidak signifikan), berarti ada kesesuaian (*fit*) antara model teoritis dengan data empirisnya. Tabel 5.8 diketahui nilai *probability level* lebih kecil dari 0.05. Nilai *probability level* tersebut dapat menunjukkan bahwa tidak ada kesesuaian data dengan model teoritis yang diestimasi, sehingga dapat dikatakan model tidak sesuai.

2. RMSEA

   RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square* statistik dalam sampel besar. Nilai RMSEA ≤ 0.08 menunjukkan model yang baik. Nilai RMSEA pada Tabel 5.8 sebesar 0,141, yang berarti model belum sesuai.

3. *Goodness of fit index* (GFI)

GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1, model dikatakan baik bila nilai sama atau lebih besar dari 0.90. Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah *better fit*. Nilai GFI pada Tabel 5.8 sebesar 0,840, yang berarti belum memenuhi kriteria uji kesesuaian model, sehingga dapat dikatakan kurang sesuai.

4. *Adjusted goodness of fit index* (AGFI)

Adjusted GFI (AGFI) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 (R *square*) dalam regresi berganda. Fit indeks ini dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0.90. Nilai AGFI pada Tabel 5.8 sebesar 0,724 yang berarti belum memenuhi kriteria uji kesesuaian model.

5. *Tucker-Lewis index* (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. TLI memiliki rentan nilai 0 sampai dengan 1, model dikatakan baik bila nilai sama atau lebih besar dari 0.95. Nilai TLI pada Tabel 5.8 sebesar 0,861, yang berarti belum memenuhi kriteria uji kesesuaian model.

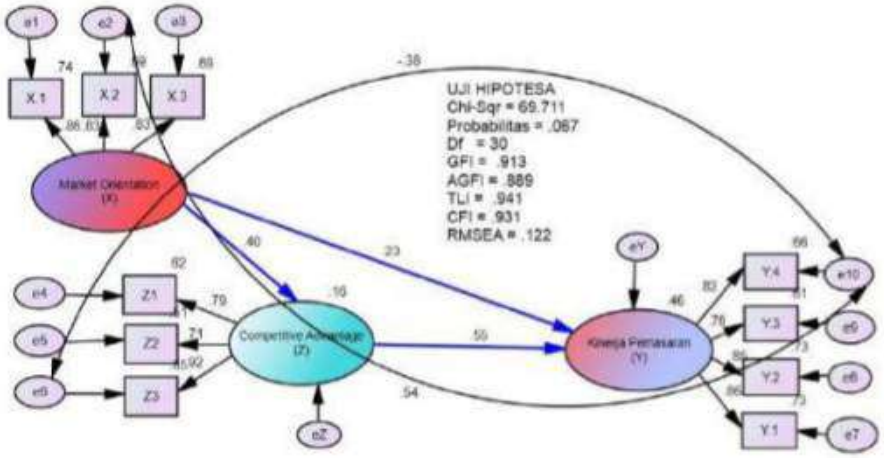
6. *Comparative fit index* (CFI)

Menunjukkan perbandingan antara model yang diuji dengan *null model*, dengan rentang nilai 0 hingga 1, model dikatakan baik bila nilai sama atau lebih besar dari 0.94. Nilai CFI pada Tabel 5.8 sebesar 0,901, yang berarti model *marginal*. Berdasarkan Tabel *Goodness of Fit Indices* di atas, dapat diketahui bahwa dari keseluruhan uji kesesuaian yang ada, model tidak sesuai pada hampir seluruh item pengujian dan hanya sesuai pada 1 item pengujian (CMIN/df). Oleh karena itu, model yang diajukan belum bisa dikatakan cukup sesuai untuk diteliti.

Kenyataan ini menunjukkan model *one step approach* yang digunakan masih bermasalah dengan interdependensi antara model pengukuran (konstruk dan indikatornya) dan model struktural (hubungan kausal antar konstruk). Untuk mengatasi masalah tersebut, Hair *et al*., (1998) mengemukakan model *two step approach* atau model modifikasi (*nested model*).

5.6.2. Uji Model Tahap Akhir (*Two-Step Approach*)

Model modifikasi sebagai *two step approach* dilakukan berdasarkan *modification indices*, dengan jalan memodifikasi model awal dari *one step approach* baik menambah atau mengubah pola hubungan yang ada untuk memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dengan tetap mempertahankan konstruk utama dan secara teoritis harus mempunyai dukungan maupun justifikasi yang cukup terhadap perubahan itu.



Gambar 5.3

Hubungan *Marketing Orientation*, *competitive advantage*, Kinerja Pemasaran Model *Two-Step Approach*

Dengan *two step approach* dapat saling mengisolasikan interdependensi antar model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*), sehingga interaksi (karena interdependensi) antara keduanya dapat dinetralisir. Hasil modifikasi model dengan *two-step approach* pada Gambar 5.2 sedangkan evaluasi fit model pada Tabel 5.9.

Berdasarkan Tabel 5.9 di bawah, hasil evaluasi terhadap model *two-step approach* hasil modifikasi dengan 7 (tujuh) kriteria analisis menunjukkan tingkat signifikansi model pada χ^2 sebesar 37,987 < χ^2_{kritis} (69,711) dengan probabilitas sebesar 0,50 menunjukkan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi, adalah tidak dapat ditolak

artinya hipotesis nol diterima. Dengan diterimanya hipotesis1 nol itu bisa disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi karena itu model dapat diterima.

Tabel 5.9 Uji Kesesuaian Model Two-*Step Approach*

Goodness of Fit Ladex	Kriteria 'Fit'	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi-Square (χ^2)	72,153	69,711	Baik
Probability	> 0.05	0,067	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,012	Baik
GFI	≥ 0.90	0,913	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,889	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,700	Baik
TLI	≥ 0.95	0,941	Moderat
CFI	≥ 0.94	0,931	Moderat

Sumber: Lampiran

Demikian juga dengan indeks-indeks lainnya ternyata seluruhnya berada dalam rentang nilai kriteria *goodness of fit* yang diharapkan. Indeks-indeks RMSEA (0,012), GFI (0,913), Cmin/DF (1,700), TLI (0,941) dan CFI (0,931) memberikan konfirmasi yang baik kecuali AGFI (0,889) yang memperkuat keyakinan bahwa model yang dibentuk dengan pendekatan *two-step approach* mampu menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data empirik di mana model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi teori sepenuhnya di dukung oleh fakta di lapangan, sehingga model modifikasi yang dihasilkan analisis ini adalah model yang sesuai untuk menjelaskan

keterkaitan antar konstruk dan antara konstruk dengan indikatornya.

5.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada konstruksi model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dan menghendaki pengujian pengaruh langsung dari suatu variabel ke variabel lainnya. Pengaruh langsung ini dimaksudkan sebagai pengaruh yang bersesuaian suatu variabel terhadap variabel lainnya tanpa ada variabel antara (*intervening variable*). Berdasarkan koefisien regresi (*standardized direct effect*) dan taraf signifikansi hitung untuk masing-masing konstruk pada hasil uji kausalitas sebagaimana disajikan pada Tabel berikut ini.

Tabel 5.10 Hasil Uji Kausalitas *Regression Weight*

Konstruk ke Konstruk	*Stdz. Estimate*	*Critical Ratio*	*P*	Evaluasi
*Competitive advantage*_(Z)← Market_Orientation (X)	.402	3.370	.000	Signifikan
Kinerja Pemasaran_(Y) ← Market_Orientation (X)	.233	2.090	.037	Signifikan
Kinerja Pemasaran_(Y) ← *Competitive advantage*_(Z)	.547	4.270	.000	Signifikan

Sumber: lampiran

Hasil uji pengaruh yang dihipotesiskan menunjukkan nilai *regression weights*, tingkat probabilitas dan arah hubungan kausalnya (Tabel 5.10), menunjukkan bahwa:

1) *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* menunjukkan tanda yang positif (+0,402) sedangkan nilai kritisnya 3,370 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di wilayah Jawa melakukan pendekatan orientasi pasar melalui aktivitas *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan *responsiveness*, maka akan mampu meningkatkan *competitive advantage* yang diperoleh sebagai hasil dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus.
2) *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* menunjukkan tanda yang positif (+0,233) sedangkan nilai kritisnya 2,090 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,037<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mampu membangun perilaku *Market Orientation* dengan cara melakukan pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori

khusus, maka akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya yang dapat dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

3) *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* menunjukkan tanda yang positif (+0,547) sedangkan nilai kritisnya 4,270 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* yang diperoleh sebagai hasil dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus, maka akan mampu akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya yang dapat dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

5.6.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang terjadi karena suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya disebabkan karena pola pengaruh tidak langsung dimana ada suatu variabel antara (*intervening variabel*) di antara variabel yang mempengaruhi dan variabel yang dipengaruhi. Besarnya

pengaruh tidak langsung yang diketahui dari *standardized indirect effect* pada dasarnya akan memberikan konstribusi pada pengaruh total suatu variabel terhadap variabel lainnya. Pengaruh ini dapat diketahui dengan menghitung hasil perkalian dari koefisien regresi yang ada pada tiap-tiap pengaruh antar konstruk (variabel laten) yang berhubungan dalam bentuk pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian yang dinyatakan dalam *standardized indirect effect* disajikan pada Tabel 5.11 berikut ini.

Tabel 5.11 Pengujian Terhadap Pengaruh Tidak Langsung

Konstruk Eksogen	Konstruk Endogen	*Standardized Indirect Effect*
Market Orientation	Kinerja Pemasaran	0,220

Sumber: lampiran

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *standardized indirect effect* (Tabel 5.11) di atas, dari besarnya nilai *total effect* dan arah hubungan kausalitasnya, dapat dinyatakan bahwa:

Market Orientation (X) memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui *competitive advantage* (Z) terhadap Kinerja Pemasaran (Y) sebesar 0,220. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang mampu membangun hubungan dengan saling berbagi informasi, lahirnya kesepahaman sampai mampu melahirkan memori khusus hubungan yang mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi kepemimpinan biaya,

strategi diferensiasi dan strategi fokus yang melahirkan keunggulan kompetitif dan akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya yang dapat dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

5.6.5. Analisis Pengaruh Total

Pengaruh total adalah pengaruh yang terjadi karena suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya disebabkan karena pola pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi suatu variabel. Besarnya pengaruh total yang diketahui dari *standardized total effect* pada dasarnya akan memberikan konstribusi pada pengaruh total suatu variabel terhadap variabel lainnya. Pengaruh ini dapat diketahui dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari koefisien regresi yang ada pada tiap-tiap pengaruh antar konstruk (variabel laten) yang berhubungan dalam bentuk pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung. Hasil perhitungan pengaruh total antar variabel penelitian y disajikan pada Tabel 5.12 berikut ini.

Tabel 5.12 Pengujian Terhadap Pengaruh Tidak Langsung

Konstruk Eksogen	Konstruk Endogen	Pengaruh Total
Market Orientation	Kinerja Pemasaran	0,453

Sumber: lampiran

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *total effect* (Tabel 5.12) di atas, diketahui bahwa *Market Orientation* (X) memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap Kineja Pemasaran (Y) dengan total pengaruh sebesar adalah 0,453. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kemampuan membangun hubungan dengan saling berbagi informasi, lahirnya kesepahaman sampai mampu melahirkan memori khusus hubungan, akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya.

5.6.6. Analisis Pengaruh Dimensi dengan Konstruk

Pada dasarnya pengaruh dimensi terhadap konstruk bertujuan untuk mengevaluasi hubungan tiap dimensi terhadap konstruk yang dianalisis melalui perhitungan pengaruh dominan indikator yang membentuk konstruk *Market Orientation* (X), *Competitive Advantage* (Z), Kinerja Pemasaran (Y) ditunjukkan pada tabulasi berikut (Tabel 5.13).

Tabel 5.13 Estimasi, Parameter pada Model Modifikasi (*Nasted Model*)

			Standardized Estimates	*Critical Ratio*	*Prob*	Ket
Competitive	<---	Market	.402	3.370	.000	Sig
Kinerja	<---	Market	.233	2.090	.037	Sig
Kinerja	<---	Competitive	.547	4.270	.000	Sig
Z1	<---	Competitive	.788			Sig
X.3	<---	Market	.831	9.083	***	Sig
Y.4	<---	Kinerja	.815	9.183	***	Sig
Y.3	<---	Kinerja	.779	8.818	***	Sig

Y.2	<---	Kinerja	.852	9.985	***	Sig
Y.1	<---	Kinerja	.857			Sig
X.2	<---	Market	.832	9.063	***	Sig
X.1	<---	Market	.857			Sig
Z2	<---	Competitive	.713	6.662	***	Sig
Z3	<---	Competitive	.921	9.184	***	Sig

Berdasarkan hasil estimasi parameter pada modal modifikasi (*nested model*) dari tingkat signifikansi dimensi pembentuk konstruk, maka dapat diketahui bahwa pengaruh langsung masing-masing dimensi dengan konstruknya adalah:

1). Konstruk *Market Orientation* memperlihatkan bahwa secara berturutan sesuai dengan tinggi nilai *loading factor*nya (dari yang paling dominan) dibentuk oleh dimensi *Intelegence dissemination* (*loading factor* = 0,857), *Intelegence generation* (*loading factor* = 0,853) dan *responsiveness* (*loading factor* = 0,831).

2). Konstruk *Competitive Advantage* memperlihatkan bahwa secara berturutan sesuai dengan tinggi nilai *loading factor*nya (dari yang paling dominan) dibentuk oleh dimensi Strategi Fokus (*loading factor* = 0,788), Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (*loading factor* = 0,713) dan Strategi Diferensiasi (*loading factor* = 0,921)

3). Konstruk Kinerja Pemasaran memperlihatkan bahwa secara berturutan sesuai dengan tinggi nilai *loading factor*nya (dari yang paling dominan) dibentuk oleh dimensi Ukuran-ukuran

perilaku konsumen (*loading factor* = 0,857), Ukuran-ukuran pasar kompetitif (*loading factor* = 0,855), Ukuran-ukuran inovatif (*loading factor* = 0,779), dan Ukuran perantara pelanggan (*loading factor* = 0,815).

BAB 6

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas hasil analisis data penelitian yang telah disajikan pada bab V dengan berdasarkan kajian empiris dan kajian teoritis yang relevan. Namun, deskripsi hasil penelitian lebih dahulu pada masing-masing variabel penelitian, yakni: *Market Orientation*, *competitive advantage* dan kinerja pemasaran seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa, selanjutnya akan dibahas hubungan kausalitas antar variabel sebagaimana yang dinyatakan dalam hipotesis penelitian.

6.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada bab sebelumnya, maka maka disajikan deskripsi masing-masing

indikator variabel berdasarkan besarnya nilai *loading* dan *mean*-nya (rata-rata), sebagai berikut:

Tabel 6.1 Rekapitulasi Deskripsi Variabel

Variabel	*Mean*	Indikator	*Loading*	*Mean*
Market Orientation	3,136	1. *Intelegence generation* (X_1)	0,852	3,506
		1. *Intelegence dissemination* (X_2)	0,848	3,028
		2. *Responsiveness* (X_3)	0,819	2,873
Competitive Advantage	2,969	1. Strategi Kepemimpinan Biaya (Z_1)	0,801	2,458
		2. Strategi Diferensiasi (Z_2)	0,673	3,337
		3. Strategi Fokus (Z_3)	0,949	3,111
Kinerja pemasaran	3,200	1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif (Y_1)	0,857	2,983
		2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen	0,846	2,885
		3. Ukuran perantara pelanggan (Y_3)	0,782	3,404
		4. Ukuran-ukuran inovatif (Y_4)	0,818	3,200

6.1.1. Market Orientation

Market orientation adalah kultur organisasi yang menciptakan perilaku-perilaku penting seefisien dan seefektif mungkin untuk menciptakan nilai bagi para pembeli dan nilai unggul secara kontinu bagi pembeli dan kinerja unggul kontinu bagi bisnis (Narver dan Slater, 1990; Kyriazis, 2004). Orientasi pasar dipandang sebagai aset berbasis ilmu pengetahuan penting yang jarang, karena sulit dan berbiaya untuk memperoleh pengetahuan berbasis pasar tersebut, dan berpotensi berharga karena menawarkan wawasan berbasis pasar yang tidak tersedia bagi perusahaan lain (Wei & Morgan, 2004).

Market orientation sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan furnitur membangun proses komunikasi bebas dua

arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen merupakan tuntutan bagi perusahaan jika memiliki kesadaran berorientasi pada pasar. Namun ternyata kemampuan perusahaan masih rendah terkait dengan masalah ini juga membutuhkan prioritas untuk mendapatkan perbaikan (Tabel 6.1). Komuniasi dua arah dapat ditingkatkan dengan baik jika kebiasaan yang dikembangkan di perusahaan harus mengkedepankan kultur yang egaliter dan semangat saling terbuka dalam membangun hubungan dalam perusahaan.

Jaworski (1993) berkonsentrasi pada aktivitas-aktivitas organisasi yang diarahkan oleh para manajer organisasi (Segev, 2006). Aktivitas-aktivitas tersebut dikaitkan dengan penciptaan informasi pasar, persebaran lintas departemen terhadap informasi dan daya respon terhadap informasi yang disebarkan tersebut. Meski pendekatan terakhir mengabaikan para pesaing, beberapa literatur masih menerima pendekatan ini sebagai pendekatan empiris, yang mengukur orientasi pasar dan menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja dari departemen-departemen yang ada. Ini membantu perusahaan menciptakan kepuasan pelanggan, mendorong komitmen serta berperan dalam mengembangkan inovasinya (Jarowski and Kohli, 1993).

1. Kesadaran pentingnya memandang pasar akan mendorong perusahaan tidak hanya bergantung dari informasi-infomasi

konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebenarnya secara umum telah memiliki kesadaran yang cukup baik tentang pentingnya memandang pasar sehingga perusahaan tidak hanya bergantung dari informasi-infomasi konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen, dimana hal ini bisa diwujudkan dalam bentuk melakukan observasi terhadap setiap perkembangan kebutuhan konsumen, mengawasi perkembangan perilaku pasar, mengantisipasi akan hadirnya kompetitor baru, melakukan peneltian terhadap perilaku konsumen potensial serta mencermati jalur distribusi yang efisien dan pola pendistribusian produk.

Namun demikian, faktanya ada perusahaan *furniture* yang jumlahnya cukup signifikan, yakni ada sejumlah 33,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung memiliki kesadaran yang relatif rendah terhadap pentingnya memandang pasar, sehingga hal ini akan menghambat perusahaan dalam memanfaatkan informasi pasar seutuhnya dimana perusahaan tidak hanya bergantung dari informasi-infomasi konsumen, baik informasi verbal maupun dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-

kebutuhan konsumen. Keadaan ini menggambarkan perusahaan telah fokus namun belum mampu optimal dalam pengumpulan untuk mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan laten baik bagi konsumen potensial, para pesaing dan juga pelaku-pelaku pasar lainnya.

2. Kemampuan membangun proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen merupakan tuntutan bagi perusahaan jika memiliki kesadaran berorientasi pada pasar. Faktanya, masih cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kemampuan yang rendah dalam membangun proses komunikasi bebas dua arah yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan baik secara lateral maupun horisontal untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen. Hal ini terlihat dari sebanyak 24,4% dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung yang memiliki tingkat *intelegence dissemination* yang kurang.

   Hal ini relevan dengan fakta yang disajikan sebelumnya dimana fokus perusahaan yang dirasakan masih menilai pasar bukan faktor utama penentu kebijakan perusahaan dalam memproduksi *furniture*, sehingga hal ini berdampak pada sikap dari para penentu kebijakan, seluruh

bagian dan fungsi dalam perusahaan yang belum mampu membangun proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen.

3. Perusahaan yang berorientasi pasar semestinya memiliki tingkat kemampuan untuk merespon informasi yang diperoleh dari pasar (konsumen) dan disebarkan dalam perusahaan. Hasil penelitian menunjukan bahwa ada sebanyak 44,44% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian memiliki tingkat *responsiveness* yang kurang, terdiri atas 38,9% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki tingkat *responsiveness* dan bahkan 5,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung memiliki *responsiveness* yang sangat rendah.

   Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa masih sangat bergantung pada perilaku konvensional dalam mendesain produknya, termasuk dengan memasukkan nilai-nilai budaya dalam pembentukan pola produk dan kurang mampu merespon kebutuhan dan harapan pasar yang dilakukan terus-menerus untuk merespon semua bentuk informasi bagi pengembangan produk *furniture* perusahaan yang sesuai dengan ekspektasi konsumen.

Deskripsi *market orientation* di atas menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan *furniture* di wilayah Jawa telah membangun kesadaran yang cukup baik tentang pentingnya berorientasi pada pasar, yang hal ini ditunjukkan dengan kesadaran mempertimbangkan menerima informasi-infomasi konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Namun, kenyataan di dalam perusahaan menunjukkan bahwa kesadaran ini belum diiringi dengan kemampuan membangun sinergisitas antar bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk saling mengkomunikasikan input dari pasar tersebut, bahkan belum mampu memberikan respon pasar yang memadai, hingga produk hasil perusahaan tersebut mampu mencerminkan tingkat respon yang optimal dari ekspektasi konsumen dalam suasana persaingian yang ketat, apalagi dengan hadirnya produk *furniture* China yang disukai konsumen karena harganya yang lebih terjangkau, yang seharusnya mampu memaksa manajemen perusahaan memastikan setiap kebijakan dan tindakan operasional perusahaan berorientasi pada peningkatan efisiensi dan efektifitas.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola kebutuhan sumber daya dan kemampuannya secara efektif dan efisien dalam menunjang orientasi pasar perusahaan. Menurut Macedo & Pinho (2001), dalam konteks

peningkatan lingkungan kompetitif, di mana organisasi dipaksa untuk mengelola sumber daya dan kemampuan mereka dalam cara yang lebih efisien dan efektif, konsep orientasi pemasaran telah diakui sebagai bagian yang sangat penting dalam pemasaran dan literatur manajemen. Lingkungan kompetitif yang tercipta dengan hadirnya produk *furniture* China yang unggul dalam harga sebagai konsekuensi dari realisasi perjanjian CAFTA, seharusnya mampu mendorong perusahaan lebih efisien dan efektif dalam mengelola perusahaan. Namun demikian, orientasi pasar pada hakikatnya memerlukan pembiasaan dalam aplikasinya, sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan yang menyatu dan sinergis dengan aktivitas perusahaan secara keseluruhan dan akhirnya akan menemukan jalan keluarnya sendiri ketika berhadapan dengan ketatnya persaingan pasar karena dampaknya yang signifikan bagi pencapaian perilaku efektif dan efisien dalam perusahaan. Heiens (2000) menyatakan bahwa orientasi pasar adalah aspek budaya organisasi yang dipercaya memiliki efek luas pada perusahaan.

6.1.2. *Competitive Advantage*

Keunggulan kompetitif menyangkut kemampuan untuk menggunakan sumber daya internal perusahaan untuk mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing. Demikian pula, keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan keunggulan

kompetitif bahwa persaingan tidak dapat menyalin atau mensimulasikan (Eli, Galily & Israeli, 2008). Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri (Hooley, Piercy dan Nicoulaud, 2008).

Pencapaian tingkat kesuksesan dari daya saing produk dan loyalitas konsumen dapat dicapai dengan cara memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menunjukkan strategi fokus ini ternyata masih rendah, faktanya sangat menentukan pencapaian *competitive advantage* yang diinginkan perusahaan (Tabel 6.1). Hal ini seharusnya mendorong manajemen perusahaan melakukan koordinasi dalam perusahaan untuk menetapkan pasar sasaran secara definitif dan tertentu serta seluruh tindakan pemasarannya diarahkan dan diprioritasnya untuk mampu mengeksporasi pasar tersebut.

1. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa seharusnya mampu mencapai keunggulan biaya secara menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok, yakni tercapainya kebijakan harga jual produk yang sangat kompetitif. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak

64,4% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan *furniture* yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah dan rendah, sebaliknya hanya sebanyak 11,1% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepe mimpinan biaya yang cukup baik.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa belum mampu mencapai keunggulan bersaing yang baik, apalagi dibanding dengan produk *furniture* China yang dikenal memiliki penawaran harga yang sangat menarik bagi konsumen. Kenyataan ini telah jelas terlihat di pasar-pasar *furniture* dimana produk *furniture* China dengan harga kompetitif membanjiri pasar *furniture* di Indonesia.

2. Diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan akan menciptakan daya beda terhadap produk sejenis, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik, sehingga akan menarik konsumen untuk melakukan keputusan pembelian terhadap produk tersebut. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya memiliki kemampuan untuk menciptakan diferensiasi dalam setiap produk *furniture*-nya sehingga menghasilkan produk yang menarik bagi konsumen. Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi

yang baik dan sangat baik, sebaliknya hanya ada sebanyak 17,8% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang rendah dan hanya 3,3% di antaranya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang sangat rendah.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa jika masalah diferensiasi produk *furniture* Indonesia dibanding produk *furniture* China, maka produk *furniture* Indonesia tidak kalah menarik. Hal ini karena sebagian produk *furniture* Indonesia yang diproduksi pasti selaras dengan akar budaya Indonesia, yang bagi sebagian konsumen produk *furniture* memiliki nilai tambah yang unik dan klasik untuk dimiliki.

3. Tingkat kesuksesan dari daya saing produk dan loyalitas konsumen dapat dicapai dengan cara memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa seharusnya mampu memetakan segmentasi dari perilaku konsumen sehingga mampu menetapkan target pemasaran yang paling menguntungkan, paling realistis dan menjanjikan prospek pemasaran yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan dengan *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang baik dan sangat baik (yakni sebanyak 50%), dibanding perusahaan

furniture yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang kurang baik (sebanyak 38,9%).

Kelebihan *competitive advantage* berbasis strategi fokus dibanding dengan *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu fokus menetapkan target pada segmen konsumen tertentu karena tidak mampu bersaing harga dengan produk *furniture* China, yakni segmen konsumen kelas menengah ke atas yang lebih mampu menjangkau posisi tawar harga yang ditetapkan dengan menjanjikan kepastian kualitas yang lebih baik dan lebih tahan lama jika dibandingkan dengan produk *furniture* China.

Hasil penelitian posisi keunggulan bersaing produk *furniture* perusahaan di wilayah Jawa dibandingkan dengan produk *furniture* dari China tersebut, menjelaskan fenomena penting tentang posisi keunggulan yang berbeda dari sebuah produk akan mampu memposisikan segmen pasar yang berbeda. Produk *furniture* perusahaan dari wilayah Jawa lebih memiliki keunggulan sedikit terkait dengan keunikannya dalam diferensiasi yang selaras dengan selera masyarakat Indonesia khususnya Jawa dan kemampuannya fokus pada segmen konsumen dengan tingkat ekonomi menengah ke atas membuatnya mampu mengenali pasar sesungguhnya dari produk *furniture* yang diproduksinya di tengah ketatnya persaingan

dengan produk-produk *furniture* China, yang harus diakui memang sangat menonjol pada keunggulan dari sisi penawaran harga.

Kenyataan di atas menegaskan bahwa sepanjang sebuah produk *furniture* mampu ditawarkan dengan memberikan nilai lebih kepada konsumen maka produk tersebut akan mampu memenangkan persaingan terhadap segmen konsumen yang berseuaian, yang dalam penelitian ini adalah produk *furniture* perusahaan dari wilayah Jawa lebih memiliki keunggulan keunikan yang selaras dengan kultur Indonesia dan mampu fokus pada konsumen kelas ekonomi menengah ke atas dan produk *furniture* China yang mampu menarik konsumen dengan kemampuan daya beli yang lebih rendah karena faktor *low price*. Hansen & Mowen (2006) menyatakan keunggulan kompetitif merupakan keunggulan yang melebihi para pesaing, yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding dengan yang dilakukan oleh pesaingnya. Keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *value* yang lebih baik dibanding pesaing dengan harga yang sama atau menciptakan *value* yang sama dengan kompetitor, tetapi harga lebih rendah.

6.1.3. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran dimaksudkan sebagai kinerja yang ditujukan pada pemasaran dan merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti hasil-hasil dalam hal biaya dan *turnover* yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distribusi (Morgan *et al*., 2002; Lamberti, Giuliano Noci, 2010). Clark (1999) menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja pemasaran telah bergeser dalam tiga arah konsisten selama bertahun-tahun; pertama, dari ukuran output finansial ke non finansial; kedua, dari ukuran output ke input; dan ketiga, dari ukuran unidimensional ke multidimensional (Pont and Shaw, 2003).

Kemampuan perusahaan dalam menetapkan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang lebih baik ternyata merupakan bagian yang paling menentukan pencapaian kinerja pemasaran, namun faktanya masih mengalami kendala rendahnya kemampuan perusahaan dalam masalah ini (Tabel 6.1), sehingga manajemen perusahaan seharusnya mampu melakukan tindakan manajerial yang menunjukkan arah kebijakan perusahaan diarahkan secara serius memberikan prioritas tindakan perbaikan dan peningkatan untuk mampu menembus pelanggan, mendapatkan dan membangun

loyalitas pelanggan serta mendapatkan keuntungan pelanggan secara jauh lebih baik.

1. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya memiliki kemampuan untuk menguasai pangsa pasar yang dibidik dan kemampuan berpromosi dengan baik pada target pasarnya. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran baik, demikian juga ada 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran kurang baik.

   Kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif dimana ternyata perusahaan belum mampu optimal menguasai pangsa pasar yang dibidik dan perusahaan belum optimal mampu berpromosi dengan baik pada target pasarnya dibanding dengan kemampuan ekspansi pasar produk *furniture* China di Indonesia. Harus diakui bahwa harga murah dari produk *furniture* China ternyata lebih unggul mampu meningkatkan kinerja pemasarannya dibanding *furniture* hasil produksi perusahaan di wilayah Jawa.

2. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa seharusnya memiliki kemampuan menetapkan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang

lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan masih cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 38,9% perusahaan cenderung memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang kurang baik, sebaliknya hanya 27,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang baik.

Pada dimesi kinerja pemasaran bagian ini pun, perusahaan *furniture* di wilayah Jawa belum mampu disejajarkan dengan produk *furniture* China di Indonesia, setidaknya dalam kemampuannya menembus pelanggan baru sebagaimana yang dilakukan oleh produk *furniture* China di Indonesia. Kemampuan menembus pelanggan baru dari produk *furniture* China di Indonesia tidak terlepas dari kemampuan perusahaan *furniture* China menghadirkan produk yang sesuai dengan harapan sebagian besar konsumen kelas bawah atau kelas menengah yang baru tumbuh yang melihat harga sebagai pertimbangan pertama dan utama dalam melakukan keputusan pembelian sebuah produk.

3. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa diharapkan memiliki kemampuan dalam menetapkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah

Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 61,1% cenderung memiliki kinerja pemasaran baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, sebaliknya 26,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, cenderung memiliki kinerja pemasaran yang kurang baik.

Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu *leading* dibanding perusahaan *furniture* China di Indonesia dalam hal mendapatkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen. Dalam konteks ini, kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sedikit lebih baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan dimana perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu mendapatkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen dibanding dengan perusahaan *furniture* China yang produknya dipasarkan di Indonesia. Hal ini menunjukkan jika terkait dengan perilaku konsumen pasca pembelian, produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu memposisikan diri memiliki kinerja pemasaran yang lebih baik, tidak sebagaimana produk perusahaan *furniture* China yang dipasarkan di Indonesia yang bahkan hanya mampu memberikan *swiching* perilaku pembelian hanya karena keterjangkuan harga produk.

4. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya memiliki kemampuan yang mencerminkan daya inovasi sehingga

mampu menetapkan di mana perusahaan meluncurkan produk-produk baru dan memastikan pendapatannya. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, sementara hanya 25,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

Kemampuan yang mencerminkan daya inovasi perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa meyakini masih mampu bersaing dengan produk *furniture* China yang dipasarkan di Indonesia. Hal ini lebih dikarenakan produk-produk dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah produk mapan yang mampu menciptakan cita rasa dan image sebagai produk yang lebih berkualitas dibanding dengan produk *furniture* China, di samping produk-produk *furniture* dari perusahaan di wilayah Jawa juga mengandalkan *heritage* artistik budaya lokal untuk memperkuat kesan sebagai produk bagi *priyayi* atau orang elit, sehingga memiliki produk ini sebenarnya menjadi tujuan utama, meski kini masih mampu membeli produk *furniture* China yang semata-mata karena keterjangkauannya dari sisi harga yang ditawarkan.

Mengukur kinerja pemasaran dari produk *furniture* perusahaan di wilayah Jawa dengan beberapa kriteria pra (*input*) dan pasca pembelian (*output*) menunjukkan sebuah penilaian tentang pencapaian dan prospek kinerja penjualan yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan. Hal ini karena di samping sistem penilaian kinerja pemasaran seperti ini sanggup memberikan informasi tentang pencapaian kinerja secara umum dari sebuah perusahaan, sebagaimana pandangan Morgan *et al*., (2002) dan Lamberti dan Noci (2010), yang menyatakan sistem pengukuran kinerja pemasaran adalah bagian dari kinerja korporat yaitu mengukur kinerja yang dipengaruhi oleh pemasaran. Sistem penilaian kinerja pemasaran seperti ini akan mampu memberikan petunjuk sekaligus keyakinan tentang prospek dan kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan. Clark (1999) menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja pemasaran telah bergeser dalam tiga arah konsisten selama bertahun-tahun; pertama, dari ukuran output finansial ke non finansial; kedua, dari ukuran output ke input; dan ketiga, dari ukuran unidimensional ke multidimensional (Pont and Shaw, 2003). Sehingga akhirnya sistem pengukuran kinerja pemasaran seperti ini akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran. Morgan *et al*., (2002) dan Lamberti dan Noci (2010) menyatakan kinerja utama yang ditujukan pada pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar

fungsi, seperti hasil-hasil dalam hal biaya dan *turnover* yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distribusi.

6.2. Pembahasan Hasil Penelitian

6.2.2. *Market Orientation* dan *Competitive Advantage*

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *Market Orientation* terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,402) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 3,370 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke-1 (H_1) yang menyatakan bahwa: "*Market Orientation* berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa", dapat diterima. Pengaruh *Market Orientation* terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah sebesar +0,402, yang menunjukkan *Market Orientation* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 40,2% terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

Pengaruh *Market Orientation* terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif, artinya bahwa semakin baik *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka

akan mengakibatkan semakin tingginya tingkat *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya tingkat *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terhadap tingginya tingkat *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjalankan tugas melayani dan mengayomi konsumen perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang sebesar 40,2% menunjukkan bahwa *Market Orientation* yang dibentuk dari pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus memberikan kontribusi pengaruh sebesar 40,2% bagi peningkatan *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjalankan tugasnya terkait dengan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif yang dibangun berdasarkan kemampuan perusahaan *furniture* untuk menjamin hubungan memerlukan proses yang kontinu, karena kemampuan mengembangkan hubungan yang kontinu akan mampu meningkatkan saling pemahaman dan akhirnya jika terus menerus dilakukan akan mampu melahirkan kesan khusus dalam benak pihak-pihak yang terlibat dalam interaksi hubungan yang dibangun. Proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam mengembangkan hubungan dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan langsung ataupun tidak langsung dengan kepentingan meningkatkan daya saing produk perusahaan, seperti *supplier*, tenaga ahli, akademisi dan distributor akan membawa dampak positif bagi pencapaian kualitas dan kinerja produk yang lebih mampu bertahan dan bahkan bersaing di pasar. (Chang and Gotcher, 2008) menyatakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan harus bergerak jauh dan mengembangkan hubungan khusus dengan mitra melalui hubungan spesifik antar perusahaan dan secara rutin berbagi pengetahuan.

Hal ini didasarkan pada fakta hasil penelitian dimana perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang cenderung lebih mampu membangun *Market Orientation* ternyata memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya.

Market Orientation perusahaan-perusahaan China berpengaruh terhadap melalui kinerja inovasi perusahaan dan lebih jauh memiliki pengaruh positif bagi keunggulan kompetitif dari perusahaan.

6.2.3. *Market Orientation* dan Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *Market Orientation* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,223) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 2,090 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,037<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke-2 (H_2) yang menyatakan bahwa: "*Market Orientation* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa", dapat diterima. Pengaruh *Market Orientation* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah sebesar +0,223, yang menunjukkan *Market Orientation* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 22,3% terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

Pengaruh *Market Orientation* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif, artinya bahwa semakin baik *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan

mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam memastikan pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terhadap tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh

terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran yang sebesar 22,3% menunjukkan bahwa *Market Orientation* yang dibentuk dari pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus memberikan kontribusi pengaruh sebesar 22,3% bagi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk memastikan pencapaian kinerja dan prospek perusahaan terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Fakta hasil penelitian yang menunjukkan bahwa semakin baik *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran dan sebaliknya, dengan semakin lemahnya *Market Orientation* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran perusahaan menegaskan bahwa upaya perusahaan untuk membangun hubungan dengan *supplier*, tenaga ahli, akademisi dan distributor akan banyak membantu perusahaan memenangkan keputusan pembelian konsumen. Baker dan Sinkula (1999) berpendapat bahwa orientasi belajar menjadi perantara hubungan antara orientasi pasar dengan perubahan pangsa pasar relatif, dan orientasi pasar dengan kinerja secara keseluruhan.

Hubungan perusahaan dengan *supplier* akan mampu memastikan keberlangsungan produksi dan keterjagaan kualitas produksi, hubungan dengan tenaga ahli dan akademisi akan memberikan kesempatan perusahaan untuk mengembangkan inovasi, termasuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja dan meningkatkan pemasarannya dan hubungan dengan distributor yang baik memberikan kesempatan kepada perusahaan agar mampu responsive terhadap perkembangan pasar dan ekspektasi konsumen. Kinerja jalinan hubungan ini akan mampu meningkatkan ketepatan kualitas, ketepatan waktu, ketepatan untuk menyesuaikan dengan harapan konsumen. Kinerja produk yang terbentuk atas kesadaran membangun *Market Orientation* yang kuat akan memudahkan perusahaan mencapai kinerja pemasarannya dengan lebih baik. Pandangan relasional keunggulan kompetitif mengidentifikasi *Market Orientations* sebagai jalan penting untuk menciptakan keunggulan diferensial dan keuntungan luar biasa dalam hubungan.

6.2.4. *Competitive Advantage* dan Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,547) sedangkan

nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 4,270 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke-3 (H_3) yang menyatakan bahwa: "*competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa", dapat diterima. Pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah sebesar +0,547, yang menunjukkan *competitive advantage* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 54,7% terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

Pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif, artinya bahwa semakin baik *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran

perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk memastikan pencapaian kinerja dan prospek perusahaan terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terhadap tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran yang sebesar 41,9% menunjukkan bahwa *competitive advantage* yang dibentuk dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus memberikan kontribusi pengaruh sebesar 41,9% bagi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk memastikan pencapaian kinerja dan prospek perusahaan terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Fakta komparatif yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* China yang memiliki kemampuan

daya saing yang berhubungan dengan daya beli konsumen, yakni melalui kebijakan penetapan harga yang sangat kompetitif mampu menempatkan produknya di pasar selaras dengen ekspektasi sebagian besar konsumen kelas ekonomi menengah ke bawah yang tertarik pada produk yang terlihat secara fisik bagus tetapi dengan harga yang terjangkau. Produk-produk *furniture* China yang sekarang membanjiri pasar Indonesia memberikan penegasan tentang masalah ini. Sedangkan di sisi lain, masih banyaknya perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang mampu bertahan di tengah gempuran produk-produk *furniture* China yang dikenal murah dan berpenampilan menarik menegaskan bahwa ternyata ada sisi keunggulan daya saing produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menyebabkan konsumen tetap menjatuhkan pilihannya pada produk-produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Kenyataan ini menjelaskan bahwa ternyata segmen konsumen yang menjadi pelanggan produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dan produk perusahaan *furniture* China berbeda, meski potensi terjadi persilangan segmen juga terbukti terjadi yakni dengan diindikasikan terjadinya penurunan volume penjualan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa di dalam negeri, sementara volume penjualan perusahaan *furniture* China di Indonesia justru mengalami peningkatan. Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi

yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri.

Daya saing yang kuat dari masing-masing produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dan perusahaan *furniture* China yang unik dan berbeda akan menempatkan produk perusahaan pada posisi tawar yang lebih tinggi di mata konsumen disbanding produk sejenis. Konsumen yang menilai dan mempersepsikan produk berdaya saing tinggi akan lebih rela menjatuhkan keputusan pembeliannya dan menganggap keputusan tersebut secara psikologis mampu memenuhi harapannya, sehingga perilaku konsumen yang demikian akan menguatkan pencapaian kinerja pemasaran perusahaan. Keunggulan kompetitif yang memperhatikan sumber-sumber superior seperti sumber daya, keterampilan superior, dan kontrol superior berdampak pada citra dan kinerja pemasaran (Soegoto, 2007).

Hasil penelitian ini yang menunjukkan fakta bahwa di tengah gempuran produk-produk *furniture* China yang dikenal murah dan berpenampilan menarik, ternyata masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang mampu bertahan dengan mengkedepankan strategi keunggulan diferensiasi dan strategi keunggulan fokus. Zou, Brown dan S.Dev (2009) menemukan bahwa inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja

keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar).

Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang tetap mampu bertahan di tengah gempuran produk-produk *furniture* China yang dikenal murah dan berpenampilan menarik dengan menetapkan dan mengandalkan strategi keunggulan diferensiasi akan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi yang akhirnya menghasilkan produk yang benar-benar berbeda di pasar dan fokus pada segmen pasar tertentu. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Marques dan Ferreira (2009) yang memberikan bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovatif dari perusahaan dan ditarik kesimpulan tentang efek kapasitas inovatif unggul pada pembangunan keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja.

6.3. Temuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu menemukan pengaruh *Market Orientation* dan *competitive advantage* untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Berdasarkan uraian hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya, maka di bawah ini dikemukakan pokok-pokok temuan teoritis dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. *Market orientation* yang dikembangkan dalam bentuk proses *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan

responsiveness berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan melalui strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus

2. *Market orientation* yang dikembangkan dalam bentuk proses *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan *responsiveness* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan dalam bentuk ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.
3. *Competitive advantage* yang terbentuk dalam memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan melalui strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan

petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan dalam bentuk dalam bentuk ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah adanya hubungan kausalitas yang sifatnya simultan antara variable *Market Orientation, Competitive Advantage,* dan Kinerja Pemasaran dalam hubungan kausalitas yang kompleks (tidak terpisah) ke dalam satu kesatuan.

Implikasi Penelitian

6.3.2. Implikasi Teoritis

Untuk memberikan gambaran pemetaan yang jelas antara hasil penelitian ini jika dikaitkan dengan justifikasi teoritis, termasuk dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka disajikan ringkasan mapping penelitian sebagai berikut:

Tabel 6.1 Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya

MARKET ORIENTATION dan *COMPETITIVE ADVANTAGE*	
Hasil penelitian: "*Market orientation* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*" Temuan penelitian: 1. *Market orientation* berkorelasi positif dengan *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan *responsiveness* 2. *Competitive advantage* berkorelasi positif dengan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi focus	Memperkuat penelitian: 1. Gebremedhin & Jaleta (2010), Schlosser and McNaughton (2004), Johnson & Verayangkura (2008) dan Zou, Brown dan S.Dev (2009) 2. Kohli & Jaworski (1990) 3. Porter (1980)
MARKET ORIENTATION dan KINERJA PEMASARAN	
Hasil penelitian: "*Market orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran" Temuan penelitian: 1. *Market orientation* berkorelasi positif dengan *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan *responsiveness* 2. Kinerja pemasaran berkorelasi positif dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif	Memperkuat penelitian: 1. Verhees (2010), Micheels & Gow (2010), Farrel and Oczkowski (2002), Homburg, Krohmer & Workman Jr. (2004), Dawis (2000), Jarowski and Kohli (1993), Olivares and Lado (2009) dan Sinkula (1999) 2. Kohli & Jaworski (1990) 3. Ugoji *et al.* (2009)
COMPETITIVE ADVANTAGE dan KINERJA PEMASARAN	
Hasil penelitian: "*Competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran" Temuan penelitian: 1. *Competitive advantage* berkorelasi positif dengan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus 2. Kinerja pemasaran berkorelasi positif	Memperkuat penelitian: 1. Hooley, Piercy dan Nicoulaud (2008), Soegoto (2007), Marques dan Ferreira (2009) dan Zou, Brown dan S.Dev (2009) 2. Porter (1980) 3. Ugoji *et al.* (2009)

	dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif	

6.3.3. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa ditentukan oleh pengembangan *Market Orientation* dan pembentukan *competitive advantage*, dimana fakta ini juga menegaskan peran *competitive advantage* sebagai mediator pengaruh *Market Orientation* terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa. Maka untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa berarti *competitive advantage* harus mampu ditingkatkan dan untuk meningkatkan *competitive advantage*, maka diperlukan langkah-langkah nyata sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan manajemen dan perusahaan secara keseluruhan dalam merespon ekspektasi pasar dengan mengupayakan kemampuan manajemen perusahaan dalam berimprovisasi untuk memahami kebutuhan untuk berorientasi pasar secara luas dan fleksibel, dengan cara banyak belajar dari pihak-pihak yang memiliki wawasan yang cukup baik tentang fleksibilitas dan kreativitas dalam membangun kesadaran orientasi pasar sehingga tidak hanya berkutat pada asumsi-asumsi yang diyakini pelaku bisnis ini

secara tradisional yang melihat orientasi pasar hanya cukup dengan mengandalkan informasi sepihak dari manajemen tanpa mempertimbangkan kontribusi dari pihak-pihak lain yang sebenarnya berkompeten memberikan informasi dan pembelajaran untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan ekspektasi pasar dan mampu memuaskan pasar.

2. Manajemen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa didorong untuk fokus pada pengembangan produk dengan keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki, yakni keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus, sehingga hal ini akan semakin menguatkan akar segmen konsumen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa yang faktanya berbeda dengan perusahaan-perusahaan *furniture* China yang produknya beredar di pasar Indonesia, meski potensi terjadi persilangan segmen juga terbukti terjadi yakni dengan diindikasikan terjadinya penurunan volume penjualan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa di dalam negeri, sementara volume penjualan perusahaan *furniture* China di Indonesia justru mengalami peningkatan. Untuk memenangkan kompetisi pada persilangan segmen ini, perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa harus terus mengupayakan tercapainya efisiensi biaya secara keseluruhan sehingga meski tidak mampu menawarkan harga serendah yang ditawarkan perusahaan-perusahaan *furniture* China

yang produknya beredar di pasar Indonesia, tetapi dengan daya tarik diferensiasi dan inovasi.

6.4. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini tidak mengklasifikasikan analisis berdasarkan ukuran perusahaan, padahal ada potensi jika diklasifikasikan maka akan menunjukkan informasi yang lebih detail terkait dengan kecenderungan perilaku perusahaan yang berbeda antara perusahaan dengan ukuran menengah dan perusahaan dengan ukuran besar .
2. Karena keterbatasan waktu dalam membuat *appointment* dan karena pertimbangan efektivitas berhubung kesibukan dari masing-masing responden, maka penyebaran kuesioner penelitian ini dilakukan secara *online* dan konsekuensinya adalah peneliti tidak memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memastikan bahwa responden sangat memahami seluruh isi kuesioner yang diajukan.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disajikan beberapa kesimpulan di bawah ini:

1. *Market orientation* berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Fakta ini menunjukkan kecenderungan dimana semakin baik orientasi pasar suatu perusahaan maka akan berdampak pada tingginya tingkat keunggulan bersaing perusahaan di mata konsumen, sesuai dengan harapan konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan.
2. *Market orientation* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Kenyataan ini

menunjukkan bahwa semakin baik *market orientation* yang dikembangkan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan sehingga kinerja pemasaran yang baik akan mampu menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

3. *Competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Fakta ini menginformasikan bahwa semakin baik *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa

7.2 Saran

7.2.1. Saran pihak manajemen

Saran-saran yang diajukan untuk pihak manajemen antara lain:

1. Manajemen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa didorong untuk fokus pada pengembangan produk dengan keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki, yakni keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus, sehingga hal ini akan semakin menguatkan akar segmen konsumen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa yang faktanya berbeda dengan perusahaan-perusahaan *furniture* China yang produknya beredar di pasar Indonesia

2. Untuk memenangkan kompetisi pada persilangan segmen konsumen dengan perusahaan *furniture* China di Indonesia, perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa harus terus mengupayakan tercapainya efisiensi biaya secara keseluruhan sehingga meski tidak mampu menawarkan harga serendah yang ditawarkan perusahaan-perusahaan *furniture* China yang produknya beredar di pasar Indonesia, tetapi jika digabungkan dengan daya tarik diferensiasi dan inovasi, termasuk jaminan kualitas produk maka akan mampu menggeser persilangan segmen konsumen ke arah yang lebih menguntungkan bagi perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa.

7.1.2 Saran bagi penelitian berikutnya.

Saran-saran yang diajukan untuk penelitian di masa yang akan datang antara lain:

Menambahkan variabel-variabel baru yang berpengaruh terhadap meningkatnya Kinerja pemasaran selain *Market orientation* dan *Competitive Advantage*. Bilamana memungkinkan dapat pula menambahkan variabel eksternal misalnya perkembangan perilaku konsumen hingga dukungan pemerintah terhadap dunia usaha.

DAFTAR PUSTAKA

Ambler, T., 2000, *Marketing and The Bottom Line, The New Metrics of Corporate Wealth*, Financial Times, Prentice – Hall, London.

Amirkhani, Amirhossein & Fard, Rasool Sanavi, 2009, *The Effect of Market Orientation on Business Performanceof The Company Designing and Manufacturing Clean Rooms*, American Journal Applied Sciences 6 (8): 1573-1578, 2009, ISSN, 1546-9239, @2009 Science Publications

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model *of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*. *Journal of marketing*, 54 (1), 42– 58.

Arbuckle, J. L. 1999, Amos 4.0, Computer software. Chicago, IL: SmallWaters.

Baker, W.E., and J.M. Sinkula, 1999, *The Synergistic Effect of Market Orientation and learning Orientation on Organizational Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, 27, 4, 411-427

Barney, Jay B., 1995, *Looking inside for Competitive Advantage*, The Academy of Management Executive (1993), Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995), pp. 49-61, Published by: Academy of Management, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/4165288

Baumgartner, H., & Homburg, C., 1996, *Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review*. International Journal of Research in Marketing, 13, 139-161

Bello, Roberto, 2001, *Market Orientation and Standardization of Marketing Activities: A Study of Mexican Organizations*, Submitted to the School of Graduate Studies of the University of Lethbridge in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Master Of Science, Lethbridge, Alberta

Bicen, Pelin, B.S., 2009, *The Role of Alliance Market Orientation and Alliance Competence in New Product Development Performance*, Dissertation in Marketing, Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Texas Tech University

Blankson, Charles & Ogbuehi, Alphonso, 2007, *The Challenges of Market Orientation Strategies Implementation In An Emerging Economy*, Journal of Business Case Studies – Second Quarter 2007, Volume 3, Number 2.

Chakrabarty & Green Jr., 2007, *Organisational Culture of Customer Care: Market Orientation and Service Quality*, International. Journal Services and Standards, Vol. 3, No. 2, 2007: 137-153

Clark, Bruce, 2005, *Measuring Marketing Performance: Research, Practice And Challenges*, Performance Measurement Association Symposium.

Eli, Michael Bar; Galily, Yair & Israeli, Aviad, 2008, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: On The Strategic Similarities between Maccabi Tel Aviv Bc and Fc Bayern München*, European Journal for Sport and Society 2008, 5 (1), 75-96

Farrell, Mark Anthony & Oczkowski, Edward, 2002, *Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary For Superior Organizational Performance?*, Working Paper 52/02 December 2002, Charles Sturt University, Wagga Wagga, NSW, PO BOX 588, NSW, 2678, AUSTRALIA. Tel: (02) 69 33 27 56; Fax: (02) 69 33 29 30; Email: mfarrell@csu.edu.au

Gaizutis, Algis & Kurtinaitiene, Jolita, 2008, *Market Orientation and Development of Innovative Solutions in the Mobile Telecommunications Third Generation Networks*, ISSN 1392-2785 Engineering Economics. 2008. No 1 (56), Economics Of Engineering Decisions

Gauzente, Claire, 1999, *Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis*, Marketing Bulletin, 1999, 10, 76-82, Research Note 4, http://marketing-bulletin.massey.ac.nz

Gebremedhin, Berhanu & Jaleta, Moti, 2010, *Commercialization of smallholders: Does market orientation translate into market participation?*, Improving Productivity and Market Success of Ethiopian Farmers project (IPMS)–International Livestock Research Institute (ILRI), Addis Ababa, Ethiopia

Ghozali, Iman, Prof. Dr., 2005, Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

Gudergan, Service employee behaviour: the role of compliance and risk taking. IJSTM 14(2/3): 208-216 (2010)

Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M., 2006, *Akuntansi Manajemen*, Jilid II, Edisi Ke Tujuh, Terjemahan Ancella A. Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Lloyd C. Harris, Nigel F. Piercy, (1999) "Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies", Journal of Services Marketing, Vol. 13 Iss: 2, pp.113 – 131

Hair, J.F. JR., Anderson, R.E, Tatham, R.L. & Black, W.C., 1996, *Multivariate Data Analysis*, Six Edition, New Jersey: Pearson Educational, Inc

Hoffman, Nicole P., 2000, *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future*, Academy of Marketing Science Review, volume 2000 no. 4 Available: http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf

Homburg, Cristian; Krohmer, Harley & Workman Jr., John P., 2004, *A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation*, Journal of Business Research 57 (2004) 1331– 1340

Heiens, Richard A., 2000, *Market Orientation: Toward an Integrated Framework*, Academy of Marketing Science Review, Volume 2000 No. 1 Available: http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf , Copyright © 2000 – Academy of Marketing Science.

Hooley, GJ, Pierce, N. F dan Micouland. B., 2008, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4th Edition, Prentice Hall.

Jap, Sandi D., 2000, *Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Relationships*, Forthcoming in the special issue on Competition and Marketing at the International Journal of Research on Marketing, The Alden G. Clayton Dissertation Competition

Jayachandran & Bearden, 2005, *Market Orientation: A Meta Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing Vol. 69 (April 2005), 24–41

Johnson, William C. & Verayangkura, Montri, 2008, *Market Orientation in the Asian Mobile Telecom Industry: Do Buyer and Seller Perceptions Concur?*, H. Wayne Huizenga School of Business & Entrepreneurship, Nova Southeastern University

Jones, E., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2003). *Creating A Partnership Oriented Knowledge Creation Culture in Strategic Slaes Alliance: A Conceptual Framework*. Journal of Business and Industrial Marketing, 18(4/5), 336–352.

Kado, Junsei, 2007, *Firm's Partnership and Competitive Advantage*, 3-6-6 Higashi-Nogawa, Komae-city, 201-0002, Tokyo, Japan

Keskin, Halit, Erdil, Oya and Erdil, Sabri, 2003, *The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness And Innovation Performance*, Journal of Global Business and Technology

Kohli, Ajay K., & Jaworski, Bernard J., 1990, *Marketing Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications*, Journal of Marketing Vol. 54.

Kohli, Ajay K., & Jaworski, Bernard J., 1993, *Market Orientation: Antecedents and Consequences* , Journal of Marketing Vol 57.

Kotler, Philip dan Armstrong, Gary, 2008, Principles of Marketing 12th edition, Prentice Hall International, Inc.

Kyriazis, Elias, 2004, *Share The Inspiration:Chiligum Clothing – - For Creatives, By Creatives*, Market-Orientation, Benjamin Teeuwsen

Lamberti, Lucio, dan Noci, Giuliano, 2010, *Marketing Strategy And Marketing Performance Measurement System: Exploring The Relationship*, European Management Journal.

Larsen, et. al., 2006, *Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness*, Working Papers, University of Bradford, School of Management, UK

Lindgreen *et. al.*, 2009, *Market Orientation, Transforming Food and Agribusiness around the Customer,* University of Applied Sciences Osnabrük, Oleenburger Landstr. 24, 49090 Osnabrük, Germany. E-mail: s.broering@fh-osnabruek.de.

Liyun, Qi, *at. al*, 2008, *Research on The Relationship Among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance,* Management Science and Engineering, Vol.2 No.1 2008 31-37

25
Lucas, Bryan A. & Ferreli, O.C., 2000, *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*, Academy of Marketing Science. Journal; Spring 2000; 28, 2; ABI/INFORM Global, pg. 239

122
Macedo, Isabel Maria & Pinho, Jose Carlos, 2006, *The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation, The specific case of non-profit organisations,* European Journal of Marketing, Vol. 40 No. 5/6, 2006, pp. 533-553, *q* Emerald Group Publishing Limited, 0309-056, DOI 10.1108/03090560610657822, www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm

Malik, Muhammad Ehsan, Naeem, Basharat, 2009, *Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan*, A Research Journal of South Asian Studies, Vol. 24, No.2, July-December 2009, pp. 322-333

121
Marques, Carla Susana and Ferreira, João, 2009, *SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a Traditional Industrial Region of Portugal,* Journal of Technology Management & Innovation © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, ISSN: 0718-2724. (http://www.jotmi.org), Received November 3, 2009 / Accepted December 2, 2009

50
Mata, Francisco J; Fuerst, William L; Barney, Jay B, 1995, *Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis*, MIS Quarterly; Minneapolis; Dec 1995; Vol 3, No 4, pg 487 ff, ISSN 02767783 Department of Business Analysis & Research, Texas A&M University

46
Mavondo, Felix T. & Farrell, Mark A., 2000, *Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?* , Australian Journal

of Management, Vol. 25, No. 2, September 2000, © The Australian Graduate School of Management

Micheels, Eric T. & Gow, Hamish R., 2010, *The Impact of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance: Customer versus Competitor Orientation*, Selected Paper prepared for presentation at the Agricultural & Applied Economics Association's 2010 AAEA, CAES & WAEA Joint Annual Meeting, Denver, Colorado, July 25-27, 2010.

Morgan, Neil, Vorhies, Douglas W. and Mason, Charlotte H., 2009, *Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance*, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 30: 909–920 (2009)

Narver, J.C. & Slater, S.F., 1990, *The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, 54, 20-35.

Narver, J.C. & Slater, S.F., 2000, *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*, Journal of Business Research 48, 69–73

O'Cass, Aron & Ngo, Liem, 2009, *Achieving Customer Satisfaction Via Market Orientation, Brand Orientation, and Customer Empowerment: Evidence from Australia*, ANZMAC

Olivares, Albert Maydeu and Lado Nora, 2009, *Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediational Model*, Business Economics Series 98-59 (09) Working paper, Universidad Carlos III de Madrid .

Perreault, W. D & McCarthy, E. J., 1984. *Basic Marketing*, 8th ed., Homewood, IL.

Pont, Marcin and Shaw, Robin, 2003, *Measuring Marketing Performance: A Critique Of Empirical Literature*, ANZMAC, Conference Proceedings Adelaide 1-3 December 2003.

Porter, M.E., 1980, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan Oleh Agus Maulana, 1997, Airlangga, Jakarta.

Pulendran, Sue; Speed, Ricard & Widing II, Robert E., 2002, *Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance*, European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 3/4, 2003, pp. 476-497, q MCB UP Limited, 0309-0566, DOI 10.1108/03090560310459050, http://www .emeraldinsight .com/researchregister

Ray, Gautam; Barney, Jay B. & Muhanna, Waleed A., 2004, *Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable In Empirical Tests of The Resource-Based View*, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 25: 23–37 (2004), Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/smj.366

Renko & Carsrud, 2009, *Market Orientation in The Context of Knowledge Intensive High Technology Smes – Operationalizing The Concept in Biotechnology*, Florida International University, College of Business Administration, University Park, RB 230, Miami, Florida 33199

Rumelt, Richard P., 2003, *What in the World is Competitive Advantage?*, Harry & Elsa Kunin Professor of Business & Society, The Anderson School at UCLA, Policy Working Paper 2003-105, August 5, 2003

Qu, Riliang & Ennew, Christine T., 2004, *Developing A Market Orientation In A Transitional Economy - The Role Of Government Regulation And Ownership Structure*, Riliang Qu is a lecturer at School of Management, University of East Anglia, Norwich, NR7 4TJ, UK. Tel: +44 1603 591181 Fax: 593343 Email: r.qu@uea.ac.uk.

Schlosser, Francine K. dan McNaughton, Rod B., 2004, *Building Competitive Advantage Upon Market Orientation: Constructive Criticisms and A Strategic Solution*, Department of Management Sciences, University of Waterloo, 200 University Ave., W., Waterloo, ON.

Schuler, Randall S. & MacMillan, Ian C., 1984, *Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices*, Human Resource Management, Fall 1984, Vol. 23, Number 3, Pp. 241-255

Shin, Namchul, 2002, *Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce,* Department of Information Systems, School of Computer Science and Information Systems, Pace University

Slater, S,F., Naver, J., 1995, *Market Orientation and Learning Organization*, Journal of Marketing, 59(July), 1995, pp. 63-74.

Soegoto, Dr. Eddy Soeryanto, 2009, *Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance (Survey on Private Universities at Private Higher Educational*, Journal of Applied Sciences Research 5(8): 955-1001, 2009 © 2009, INSInet Publication

Srivastava, R. K., Tassaduq, A., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1998) *Market-Based Assets and Shareholder Value: A*

Framework for Analysis. Journal of Marketing 62(1), 2–18.

Srivastava, R. K., Tassaduq, A., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1999) *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and The Discipline of Marketing*. Journal of Marketing 63(July), 168–179.

Sugiyono, 2005, Statistik Untuk Penelitian.Alfabeta, Bandung

UU No.20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Tabachnick, B.G. and L.S. Fidell, 1997, *Using Multivariate Statistics*, Second Edition, New York: Harper and Row Publisher

Tjiptono, Fandy, 1997, Pemasaran Strategik, Andi Publisher, Yogyakarta.

Ugoji, Elizabeth I, Nwokak, N. Gladson and Ozuru, Henry, 2009, *E-Procurement and Marketing Performance in Corporate, Organizations in Nigeria*, Repositioning African Business and Development for the 21st Century, Simon Sigué (Ed.)

Ulrich, Dave & Lake, Dale, 1991, *Organizational Capability: Creating Competitive Advantage*, Academy of Management Executive, 1991, Vol.5 No. 1.

Verhees, Frans, 2010, *Market Orientation, Product Innovation and Market Performance: the Case of Small Independent Companies*, Department of Marketing & Consumer Research, Hollandseweg 1, 6706 KN, Wageningen, The Netherlands

Webster, F. E., Jr., 1992, *The Changing Role of Marketing in The Corporation*. Journal of Marketing 56(October), 1–17.

Wei & Morgan, 2004, *Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms*, The Journal Product Innovation Management 2004;21:375–388, Product Development & Management Association

Woodbum, 2004, *Engaging Marketing Performance measurement, Measuring Business Excellence*, The Journal of Organizational performance management, Vol. 8, No. 4. pp. 63-72

Zhou, Kevin Zheng, *et. al.*, 2008, *Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China*, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 29: 985–1000 (2008), Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.700, Received 8 August 2006; Final revision received 1 March 2008

Zhou, Kevin Zheng, Brown, James R., and S. Dev, Chekitan, 2009, *Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective*, Journal of Business Research 62 (2009) 1063–1070

Zhou, Kevin Zheng, Juan Li, Julie, Zhou, Nan, 2004, *Employee's Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy: China As an Example*, Journal of Global Marketing, Vol. 17(4) 2004, by The Haworth Press, Inc. All rights reserved.

Peran Market Orientation 2

ORIGINALITY REPORT

25%	21%	4%	14%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	dhenyst.blogspot.com Internet Source	2%
2	blog.ub.ac.id Internet Source	1%
3	www.scribd.com Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1%
5	jurnal.untag-sby.ac.id Internet Source	1%
6	id.scribd.com Internet Source	1%
7	asmindojepara.blogspot.com Internet Source	1%
8	Submitted to Padjadjaran University Student Paper	1%
9	eprints.undip.ac.id Internet Source	1%

10	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	1%
11	core.ac.uk Internet Source	<1%
12	id-jurnal.blogspot.com Internet Source	<1%
13	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1%
14	documents.mx Internet Source	<1%
15	es.scribd.com Internet Source	<1%
16	arekmekitik.blogspot.com Internet Source	<1%
17	pt.scribd.com Internet Source	<1%
18	cpanel.petra.ac.id Internet Source	<1%
19	id.123dok.com Internet Source	<1%
20	mrasyidin.blogspot.com Internet Source	<1%
21	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1%

22	eprints.upnjatim.ac.id Internet Source	<1%
23	docplayer.info Internet Source	<1%
24	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1%
25	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
26	media.neliti.com Internet Source	<1%
27	eddhies-marketing.blogspot.com Internet Source	<1%
28	issuu.com Internet Source	<1%
29	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1%
30	skripsilengkap85.blogspot.com Internet Source	<1%
31	jurnal.untagsmg.ac.id Internet Source	<1%
32	auditdita.wordpress.com Internet Source	<1%

33	ar.scribd.com Internet Source	<1%
34	anzdoc.com Internet Source	<1%
35	www.journal.unrika.ac.id Internet Source	<1%
36	Submitted to Surabaya University Student Paper	<1%
37	journal.stieamkop.ac.id Internet Source	<1%
38	ejurnal.unikarta.ac.id Internet Source	<1%
39	www.researchgate.net Internet Source	<1%
40	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
41	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
42	fr.scribd.com Internet Source	<1%
43	puslit2.petra.ac.id Internet Source	<1%
44	Submitted to Universitas Gunadarma Student Paper	<1%

45	blogsiffahartas.blogspot.com Internet Source	<1%
46	ejournals.umn.ac.id Internet Source	<1%
47	hdl.handle.net Internet Source	<1%
48	pasca.unhas.ac.id Internet Source	<1%
49	gastrothots.blogspot.com Internet Source	<1%
50	edoc.site Internet Source	<1%
51	docobook.com Internet Source	<1%
52	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1%
53	www.damandiri.or.id Internet Source	<1%
54	Submitted to Universitas Kristen Student Paper	<1%
55	www.eurochrie.org Internet Source	<1%
56	Submitted to Sriwijaya University	

	Student Paper	<1%
57	erepository.uonbi.ac.ke Internet Source	<1%
58	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1%
59	repository.widyamataram.ac.id Internet Source	<1%
60	stienas-ypb.ac.id Internet Source	<1%
61	media.unpad.ac.id Internet Source	<1%
62	d-nb.info Internet Source	<1%
63	Submitted to Sogang University Student Paper	<1%
64	www.journal.islamiconomic.or.id Internet Source	<1%
65	library.binus.ac.id Internet Source	<1%
66	arasy.dosen.narotama.ac.id Internet Source	<1%
	www.vsh.cz	

67	Internet Source	<1%
68	www.carleton.ca Internet Source	<1%
69	eprints.unisbank.ac.id Internet Source	<1%
70	blog.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	<1%
71	repository.usu.ac.id Internet Source	<1%
72	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1%
73	dblp.dagstuhl.de Internet Source	<1%
74	Submitted to The University of Manchester Student Paper	<1%
75	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
76	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1%
77	adoc.tips Internet Source	<1%
78	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1%

79	vdocuments.site Internet Source	<1%
80	repository.usd.ac.id Internet Source	<1%
81	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
82	www.indopubadmi.com Internet Source	<1%
83	jurnal.stkippgritulungagung.ac.id Internet Source	<1%
84	miradt.blogspot.com Internet Source	<1%
85	jurnal.stikom.edu Internet Source	<1%
86	ejournal.umpwr.ac.id Internet Source	<1%
87	Submitted to Universitas Hasanuddin Student Paper	<1%
88	www.ritsumei.ac.jp Internet Source	<1%
89	interdrive.org Internet Source	<1%
90	Submitted to University of Malaya	

	Student Paper	<1%
91	manajemen-pemasaran.com Internet Source	<1%
92	Submitted to STIE Kesuma Negara Blitar Student Paper	<1%
93	www.theijbmt.com Internet Source	<1%
94	www.doria.fi Internet Source	<1%
95	www.waseda.jp Internet Source	<1%
96	etds.lib.nchu.edu.tw Internet Source	<1%
97	polen.itu.edu.tr Internet Source	<1%
98	jurnal.unpand.ac.id Internet Source	<1%
99	repository.unpak.ac.id Internet Source	<1%
100	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1%
101	docslide.us Internet Source	<1%

102	www.masbied.com Internet Source	<1%
103	Saeed Samiee, Maria Sääksjärvi, Nükhet Harmancioğlu, Erik Jan Hultink. "Intentional Cannibalization, Radical Innovation, and Performance: A Comparison of Chinese and Western Enterprises in China", Journal of International Marketing, 2019 Publication	<1%
104	www.bus.emory.edu Internet Source	<1%
105	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet Source	<1%
106	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1%
107	renygalihkinasti.blogspot.com Internet Source	<1%
108	edoc.pub Internet Source	<1%
109	Submitted to Politeknik Negeri Bandung Student Paper	<1%
110	www.emeraldinsight.com Internet Source	<1%
111	journals.sagepub.com	

	Internet Source	<1%
112	Submitted to General Sir John Kotelawala Defence University Student Paper	<1%
113	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1%
114	jurnal.uns.ac.id Internet Source	<1%
115	mafiadoc.com Internet Source	<1%
116	dahnialsyaputra.blogspot.com Internet Source	<1%
117	www.papyrus.ir Internet Source	<1%
118	bazybg.uek.krakow.pl Internet Source	<1%
119	dro.deakin.edu.au Internet Source	<1%
120	dergipark.org.tr Internet Source	<1%
121	google.redalyc.org Internet Source	<1%
	ubithesis.ubi.pt	

122	Internet Source	<1%
123	run.unl.pt Internet Source	<1%
124	www.docstoc.com Internet Source	<1%
125	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1%
126	rejekipokernews.blogspot.com Internet Source	<1%
127	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1%
128	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1%
129	Anton Bawono. "STUDI EMPIRIS ATAS ABSOLUTE INCOME HYPOTHESIS DAN PERMANENT INCOME HYPOTHESIS DALAM PERSPEKTIF ISLAM", INFERENSI, 2013 Publication	<1%
130	www.humancapitalg.com Internet Source	<1%
131	cmbs.untar.ac.id Internet Source	<1%
132	repository.uksw.edu	

	Internet Source	<1%
133	dokumen.tips Internet Source	<1%
134	trayatirtamakassar.com Internet Source	<1%
135	ejournal.ukrida.ac.id Internet Source	<1%
136	ojs-stie.harapan.ac.id Internet Source	<1%
137	Submitted to De Montfort University Student Paper	<1%
138	Submitted to University of Central England in Birmingham Student Paper	<1%
139	Submitted to University of Hertfordshire Student Paper	<1%
140	Taat Kuspriyono. "Analisis Strategi Pemasaran Produk di Di YouTube Melalui Subscriber Tertinggi dan Kualitas Tayangan Iklan Terhadap Keputusan Pembelian Produk", Cakrawala - Jurnal Humaniora, 2019 Publication	<1%
141	www.readbag.com Internet Source	<1%

142	Submitted to Kingston University Student Paper	<1%
143	oliver.efri.hr Internet Source	<1%
144	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1%
145	www.iaabd.org Internet Source	<1%
146	espace.library.uq.edu.au Internet Source	<1%
147	www.americanessays.com Internet Source	<1%
148	www.tandfonline.com Internet Source	<1%

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		